

Päivi Kukkola

Luottamusmies- järjestelmä systemisenä ilmiönä

Tarkastelussa yksityisen terveyspalvelualan luottamusmiesjärjestelmä



ACTA WASAENSIA 399



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

VÄITÖSKIRJA

*joka Vaasan yliopiston johtamisen yksikön suostumuksella
esitetään julkisesti tarkastettavaksi Tervahovin Kurtén-auditoriossa (C203)
torstaina 31. toukokuuta 2018, kello 12.*

Esitarkastajat Dosentti, FT Harri Jalonen
Turun ammattikorkeakoulu
Lemminkäisenkatu 30
20520 Turku

Dosentti, HT Kaija Majoinen
Nepenmäenkatu 9 as 10
80200 Joensuu

Julkaisija Vaasan yliopisto		Julkaisupäivämäärä Toukokuu 2018	
Tekijä Päivi Kukkola		Julkaisun tyyppi Väitöskirja	
ORCID		Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 399	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Johtamisen yksikkö Sosiaali- ja terveyshallintotiede PL 700 FI-65101 VAASA		ISBN 978-952-476-806-1 (painettu) 978-952-476-807-8 (verkkojulkaisu)	
		ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 399, painettu) 2323-9123 (Acta Wasaensia 399, verkkoai- neisto)	
		Sivumäärä 204	Kieli Suomi
Julkaisun nimike Luottamusmiesjärjestelmä systeemisenä ilmiönä - Tarkastelussa yksityisen terveyspal- velualan luottamusmiesjärjestelmä			
Tiivistelmä <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin yksityisen terveyspalvelualan luottamusmiesjärjestelmää systeemisenä ilmiönä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on systeemiteoria, jonka avulla ilmiötä pyrittiin hahmottamaan ja ymmärtämään kokonaisuutena. Systeemitheorian avulla pohdittiin, mitä luottamusmiesjärjestelmään ja sen ympäristöön kuuluu sekä mitä vuorovaikutusta ja yhteistyötä osien välillä oli. Systeemisyydessä ja tutkittavassa ilmiössä oli yhteneväisyyksiä esimerkiksi käsitteissä vuorovaikutus, yhteistyön tarve, systeemi, ympäristö, riippuvuus, tiedon vaihtaminen ja palaute. Luottamusmiesjärjestelmän pohtiminen systeemisenä ilmiönä valotti sen monitahoista, systeemistä ja vuorovaikutuksellista luonnetta.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla. Kohderyhminä olivat yksityisen terveyspalvelualan erikokoisten toimijoiden luottamusmiehet, työnantajan edustajat sekä työnantaja- ja työntekijäliittojen edustajat. Haastatteluja tehtiin yhteensä 25.</p> <p>Keskeinen tutkimustulos oli, että toimiva luottamusmiesjärjestelmä on tärkeä ja tarpeellinen työnantaja- ja työntekijäpuolelle, osana organisaation toimintaa ja työelämää. Yksityisen terveyspalvelualan luottamusmiesjärjestelmän todettiin olevan osittain vielä kypsyvätöntä, mikä ilmeni esimerkiksi asenteissa. Luottamusmiesjärjestelmään toivottiin yhteistyötä, vuorovaikutusta, luottamusta ja toimintaedellytysten kehittämistä. Luottamusmiesjärjestelmän systeemikuvauksessa esiintyivät muun muassa luottamusmies, työnantajan edustaja, työntekijät, liitot, työehtosopimus, lainsäädäntö, talous ja yhteiskunta. Systeemikuvauksessa korostui vuorovaikutuksen tärkeys.</p>			
Asiasanat Systeemiteoria, systeemi, luottamusmiesjärjestelmä, vuorovaikutus, yhteistyö			

Publisher Vaasan yliopisto		Date of publication May 2018	
Author Päivi Kukkola		Type of publication Doctoral thesis	
ORCID		Name and number of series Acta Wasaensia, 399	
Contact information The University of Vaasa The School of Management Social and Health Management PO BOX 700 FI-65101 VAASA		ISBN 978-952-476-806-1 (print) 978-952-476-807-8 (online)	
		ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 399, print) 2323-9123 (Acta Wasaensia 399, online)	
		Number of pages 204	Language Finnish
Title of publication Luottamusmiesjärjestelmä systeemisenä ilmiönä - Tarkastelussa yksityisen terveystal- velualan luottamusmiesjärjestelmä			
Abstract <p>This study focused on the system of trade union representatives in private healthcare as a systemic phenomenon. Systems theory was used as the theoretical framework in this study in order to define and understand the phenomenon as a whole. Systems theory was utilised to determine which elements belong in the system of trade union representatives and its environment and what type of interaction and cooperation exists between the different parties. Systemicity and the phenomenon being examined shared similarities, for example in their terminology: interaction, need for cooperation, system, environment, dependency, exchange of information and feedback. Studying the system of trade union representatives as a systemic phenomenon exposed its complex, systemic and interactional nature.</p> <p>The research material was gathered through interviews. The target groups included union representatives of private healthcare providers of various sizes, representatives of the employers, as well as representatives from employers' associations and employees' unions. A total of 25 interviews were conducted.</p> <p>The main finding was that a well-functioning system of union representatives is vital to both the employers and employees as part of an organisation's operations and work environment. The system of union representatives in private healthcare was also seen as somewhat immature, which was evident, for example, in the attitudes. The respondents expressed a wish for increased cooperation, interaction, trust and improved operating conditions with regard to the union representative system. The system description for the system of trade union representatives included the union representative, employer's representative, employees, unions, collective agreement, legislation, economy and society, for example. The description highlighted the importance of interaction.</p>			
Keywords Systems theory, system, system of union representatives, interaction, cooperation			

ESIPUHE

Väitöskirjan tekeminen oli mielenkiintoinen, opettavainen, antoisa, työntäyteinen, haastava ja itsenäinen tutkimusmatka. Eteneminen edellytti hyvää ohjausta ja tukea. Lämpimät kiitokset professori Pirkko Vartiainenille kaikesta saamastani avusta ja tuesta sekä kannustavasta ohjaamisesta. Dosentti, HTT Seija Ollila ja dosentti, HTT Harri Raisio auttoivat ja kannustivat väitöskirjaprosessin aikana. Harrin innoittamana hakeuduin aikoinaan jatko-opiskelijaksi. Olen kiitollinen Pirkolle, Seijalle ja Harrille tutkimusmatkani ohjaamisesta.

Väitöskirjan esitarkastajia dosentti, HT Kaija Majoista ja dosentti, FT Harri Jallosta kiitän erinomaisista kommentteista ja kehittämisideoista. Heidän ansiosta väitöskirjasta tuli parempi ja viimeistellympi.

Erityisesti kiitän sinua, joka osallistuit tutkimukseeni. Annoit arvokkaat kokemuksesi ja näkemyksesi käyttööni. Jokainen kohtaaminen oli minulle opettavainen ja antoisa. Ilman sinua tutkimus ei olisi onnistunut.

Opiskelukavereilta olen saanut vertaistukea. Etenkin Maija Vänskän ja Hanna-Kaisa Pernaan kanssa olemme jakaneet tuntemuksia väitöskirjan tekemisestä. Kun aihe liittyi osittain omaan työhöni, olen kiitollinen työnantajalleni, kollegoille, yhteistyötahoille ja Jami ry:lle tuesta, avusta, mielipiteistä ja kannustamisesta. Erityisesti kiitän Arja Tuomisojaa, Päivi Ovaskaista, Riikka Dahlmania, Mervi Flinkmania, Tuija Kinnunen-Moilasta, Vappu Okkeria ja Niko Pohjalaista.

Opiskelu vaikuttaa myös opiskelijan läheisiin ja päin vastoin. Kai Rinne ja Pasi Korhonen auttoivat minua englanninkielisen kirjallisuuden kanssa. Olen kiitollinen heiltä saadusta avusta. Äiti, isä, siskot, ystävät, sukulaiset ja muut läheiset: kiitos, että olette olleet tukena, kukin omalla tavallanne. Omistan väitöskirjan kaikista rakkaimmalle kannustajalleni, 3,5-vuotiaalle tyttärelleni Sini Kukkolalle. Systeemit seurasivat meitä jopa iltasatuun:

”Elämän tuuli pörhöttää höyhentä ja tukkaa, mutta kun on systeemit selvillä, ei myrskyssäkään suuntaa hukkaa” (Kauhanen & Mustonen 2017: 30).

Helsingissä 23.4.2018

Päivi Kukkola

Sisällys

ESIPUHE	VII
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	3
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	6
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	7
2 SYSTEEMITEORIA LUOTTAMUSMIESJÄRJESTELMÄN TARKASTELUSSA..	15
2.1 Systeemi eli järjestelmä	15
2.2 Katsaus systeemiteorian historiaan	18
2.3 Luottamusmiesjärjestelmä ja systeemiteoria	28
2.3.1 Luottamusmiesjärjestelmä avoimena systeeminä	31
2.3.2 Luottamusmiesjärjestelmä kompleksisena systeeminä ..	35
2.3.3 Luottamusmiesjärjestelmä sosiaalisena systeeminä	38
2.4 Systeemiajattelu luottamusmiesjärjestelmässä	41
2.5 Systeemiäly luottamusmiesjärjestelmässä	45
2.6 Yhteenvedo luottamusmiesjärjestelmän systeemisyydestä	49
3 TYÖMARKKINA- JA LUOTTAMUSMIESJÄRJESTELMÄ	52
3.1 Luottamusmiesjärjestelmä terveydenhuollon sektoreilla	59
3.2 Luottamusmiestoiminnan kokemuksia	64
3.3 Paikallinen sopiminen	69
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTOT	74
4.1 Yksityinen terveyspalveluala tutkimuksen kontekstissa	75
4.2 Tutkittavat tasot	78
4.3 Kvalitatiivinen tutkimus	79
4.4 Aineistonkeruumenetelmät ja tutkimuksen kulku	81
4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	85
5 TUTKIMUSTULOKSET	89
5.1 Systeemikuvaus luottamusmiesjärjestelmästä	89
5.2 Yhteistyö ja vuorovaikutus	95
5.2.1 Luottamusmies ja työnantajan edustaja	96
5.2.2 Liitot ja organisaatiotaso	99
5.2.3 Jäsenet, muut luottamusmiehet ja ammattiosastotoiminta	101
5.3 Luottamusmiesjärjestelmän tarkoitus ja tehtävät	102
5.4 Yksityisen terveyspalvelualan luottamusmiesjärjestelmän nykytilanne	104
5.4.1 Toimiva luottamusmiesjärjestelmä	105
5.4.2 Toimimaton luottamusmiesjärjestelmä	107
5.4.3 Erikokoisten organisaatioiden luottamusmiestoiminta	114
5.5 Luottamusmiessopimus	117
5.5.1 Luottamusmiestehtävä	118
5.5.2 Luottamusmiehen työsuhte	118
5.5.3 Tiedonsaantioikeus	119

5.5.4	Myönnettävä vapautus työstä.....	123
5.5.5	Ansionmenetyksen korvaaminen	126
5.5.6	Säilytys- ja toimistotilat.....	127
5.5.7	Luottamusmiehen koulutus	128
5.6	Paikallinen sopiminen.....	132
5.7	Luottamusmiesjärjestelmän tulevaisuus ja kehittäminen.....	134
5.7.1	Terveyspalveluala, yhteistoiminta, luottamusmiesjärjestelmä, ammattiyhdistysliike	136
5.7.2	Luottamusmiestehtävä.....	139
5.7.3	Paikallinen sopiminen tulevaisuudessa	142
5.8	Tulosten yhteenveto.....	143
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	146
6.1	Systeemi ja yhteistyö.....	147
6.2	Luottamusmiesjärjestelmä.....	150
6.3	Jatkotutkimuksen pohdinta	153
	LÄHTEET.....	156
	LIITTEET	171
	Liite 1. Tutkimuslupalomake	171
	Liite 2. Taustatietolomakkeet	172
	Liite 3. Haastattelukysymykset	179
	Liite 4. Systeemikehikko.....	181
	Liite 5. Haastateltavien systeemikuvaukset	182
	Liite 6. Terveyspalvelualan (tes.) luottamusmiessopimus ja osa koulutussopimuksesta.....	184

Kuviot

Kuvio 1.	Yleinen systeemiteoria, sosiaalinen systeemi Luhmann (1995: 2).....	39
Kuvio 2.	Luottamusmiesjärjestelmän systeemisyyys.....	50
Kuvio 3.	Kauppisen (2008) työelämän suhteiden systeemiteoreettinen malli	56
Kuvio 4.	Neuvottelutasot.....	63
Kuvio 5.	Tiivistelmä systeemikuvaustehtävän asiasanoista	91
Kuvio 6.	Tiivistelmä luottamusmiesjärjestelmän keskeisistä yhteistyön toteuttajista.....	95
Kuvio 7.	Toimivan lm-järjestelmän asiasanoja tuloksista	107
Kuvio 8.	Toimimattoman luottamusmiesjärjestelmän piirteitä asiasanoina	111
Kuvio 9.	Luottamusmiesjärjestelmän tulevaisuus ja kehittäminen, asiasanoja	135

Taulukot

Taulukko 1.	Yhteenvedo tutkimuksen lähtökohdista.....	7
Taulukko 2.	Luottamusmiesjärjestelmän tarkastelutasot.....	11
Taulukko 3.	Yhteenvedo systeemiteorian historiasta	26
Taulukko 4.	Luottamusmiesjärjestelmän systeemisyyys.....	30
Taulukko 5.	Systeemiajattelu ja systeemiäly luottamusmiesjärjestelmässä.....	45
Taulukko 6.	Yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmä Kauppisen (2008) mallia mukaillen	58
Taulukko 7.	Kuntasektorin KVTESin neuvotteluosapuolet ja luottamusmiehet (Kuntatyönantajat 2014)	62
Taulukko 8.	Terveystalouden yritysten maantieteellinen jakautuminen (Hartman 2011)	77
Taulukko 9.	Sisällönanalyysin aiheet.....	84
Taulukko 10.	Luottamusmiesjärjestelmän tarkoitus ja tehtävä, yhteenvedo.....	102
Taulukko 11.	Pienen ja ison toimijan luottamusmiestoiminnan ominaisuuksia	116
Taulukko 12.	Tiedonsaantioikeus, työnantaja- ja työntekijäpuolen mielipiteet	121
Taulukko 13.	Yhteenvedo luottamusmiesten ajankäytöstä	126
Taulukko 14.	Luottamusmieskoulutus	131
Taulukko 15.	Tulosten yhteenvedotaulukko	144

Lyhenteet

AKAVA	Korkeakoulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö
AO	Ammattiosasto
AY	Ammattiyhdistys
CRP	Kompleksinen responsiivinen prosessi
EK	Elinkeinoelämän keskusliitto ry
ELY-keskus	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
ERTO	Toimihenkilöliitto ERTO ry
EWC	Eurooppalainen yritysneuvosto
JHL	Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry
JUKO	Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry
JYTY	Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty ry
KIKY	Kilpailukyky sopimus
KOHO	Kunta-alan koulutettu hoitohenkilöstö KoHo ry
KT	Kuntatyönantajat
KTN	Tekniikka ja Terveys KTN ry
KV	Kansainvälinen toiminta
KVTES	Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus
LIITOT	Työntekijä- ja työnantajaliitot
LM	Luottamusmies
LM-JÄRJESTELMÄ	Luottamusmiesjärjestelmä
LM-SOPIMUS	Luottamusmiessopimus (tes.)
OAJ	Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry
PLM	Pääluottamusmies
SAK	Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry
SOP.	Sopimus
SOTE	Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus
SPAL	Suomen Palomiesliitto SPAL ry
STHL	Suomen Terveystenhoitajaliitto STHL ry
STK	Suomen Työnantajain Keskusliitto ry
STTK	Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry
SUPER	Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry
TA	Työnantaja, työnantajan edustaja
TAJA	Akavan sairaanhoitajat ja Taja ry
TALENTIA	Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry
TEHY	Sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestö
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
TES	Työehtosopimus
TPTES	Terveyspalvelualan työehtosopimus
TSN	Terveys- ja sosiaalialan neuvottelujärjestö TSN ry
TSV	Työsuojeluvaltuutettu
TT	Työntekijä
VES	Valtion virka- ja työehtosopimus
YMPÄRISTÖ	Systeemin ympäristö
YT	Yhteistoimintamenettely

1 JOHDANTO

Tämä laadullinen tutkimus käsittelee yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmää. Aihetta on tutkittu systeemisenä ilmiönä. Tutkimuksen kohteena on terveystalouden työehtosopimuksen luottamusmiesjärjestelmä. Tutkimusaineisto on kerätty luottamusmiehiltä, työnantajien edustajilta sekä työnantaja- ja työntekijäliittojen edustajilta. Systeemitieteen avulla saatiin kokonaiskuva siitä, mitä yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmään ja sen ympäristöön kuuluu. Tutkimuksessa pohdittiin luottamusmiesjärjestelmän yhteistyösuhteita. Tutkittavat pohtivat myös, millainen luottamusmiesjärjestelmä on tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, minkälaisia hyviä käytäntöjä organisaatioissa oli, ja mitä kehittämistarpeita luottamusmiesjärjestelmässä tai luottamusmiessopimuksessa oli (Taulukko 1.).

Yksityisestä terveystalouden luottamusmiesjärjestelmästä ei ole vastaavaa tutkimusta. Sen vuoksi se oli tarpeellinen ja kiinnostava tutkimuskohde. Tulevaisuuden näkymät, kuten muutokset työmarkkinoilla ja terveystaloudella vaikuttavat osaltaan luottamusmiesjärjestelmään ja siten puoltavat aiheen ajankohtaisuutta. Yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmää tai luottamusmiessopimusta ei ollut juurikaan muutettu vuosien varrella. Tutkimuksen aikana kuitenkin yllättäen tilanteet yhteiskunnassa ja työmarkkinoilla muuttuivat ja luottamusmiesjärjestelmä nousi vahvemmin esille esimerkiksi kilpailukyky sopimusta neuvoteltaessa. Muutokset kuvastavat hyvin luottamusmiesjärjestelmän systeemistä ja kompleksista luonnetta.

Luottamusmiesjärjestelmä perustuu luottamusmiessopimukseen sekä lainsäädäntöön. Tutkimuksessa tarkastelun lähtökohtana oli terveystalouden työehtosopimuksen luottamusmiesjärjestelmä- ja sopimus. Luottamusmiessopimuksessa määritellään muun muassa luottamusmiehen oikeudet, velvollisuudet, tehtävät, valintaan ja työsuhteeseen liittyvät asiat, ajankäyttö, korvaus, tiedonsaanti, neuvottelujärjestys sekä kouluttautuminen. Terveystalouden työehtosopimuksen (2014: 50) mukaan luottamusmiesjärjestelmä on työehtosopimusjärjestelmän osa-alue. Sen tarkoituksena on edistää osapuolten välillä solmittujen sopimusten asianmukaista toteuttamista sekä soveltamista käytäntöön. Sen avulla pyritään ratkaisemaan työnantajan ja työntekijöiden välillä sopimusten soveltamisesta ja tulkinnasta syntyviä erimielisyyksiä tarkoituksenmukaisella sekä nopealla tavalla. Keskeisinä luottamusmiesjärjestelmään kuuluvat työnantajan ja työntekijöiden välillä työsuhteisiin liittyvien kysymysten käsittely, sekä työrauhan ylläpitäminen ja edistäminen työehtosopimusjärjestelmän edellyttämällä tavalla. Tarkoituksen-

mukaisella tavalla järjestetty ja hoidettu paikallinen neuvottelumenettely edesauttaa vähentämään sekä yrityksen ja työntekijöiden välisiä että työntekijöiden keskinäisiä ristiriitoja. Paikallinen neuvottelumenettely voi edistää yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja lisätä työntekijöiden turvallisuutta ja viihtyvyyttä. Siitä voi tulla hyödyllinen, molempiin suuntiin toimiva informaatiokanava henkilöstökysymyksissä. Se voi toimia osana yrityksen informaatio- ja osallistumisjärjestelmää. Tavoitteiden toteuttamiseksi on tehty luottamusmiessopimus.

Systeemiteoriassa pyritään ymmärtämään ja selittämään johonkin joukkoon kuuluvia systeemejä. Lähtökohtana on, ettei kokonaisuutta voi jakaa osiin, sillä systeemi toimii kokonaisuutena. Systeemin osat ovat järjestäytyneet tietyllä tavalla. Osien välinen riippuvuussuhde luo kommunikaation ja yhteistyön tarpeen. Systeemin päämäärän ja tarkoituksen tulisi olla selvä kaikille. Päämäärä on elinehto, sillä ilman sitä ei ole systeemiä. Systeemiteoria olettaa kaiken vaikuttavan kaikkeen. Yhdessä osajärjestelmässä tapahtuva muutos luo muutostarpeen jossain muussa osajärjestelmässä. (Karjalainen & Karjalainen 2000: 42–44; Juuti 2006: 11.) Stacey'n (2011: 238) mukaan yleinen systeemiteoria on kiinnostunut avoimista systeemeistä. Systeemillä ja ympäristöllä on rajansa. Ympäristö ei ole systeemin toimintaa. Teoria selittää, miten systeemi ylläpitää tasapainoa sopeutuen ympäristöönsä. Avoimen systeemiajattelun organisoitumisessa otetaan aina ympäristö huomioon: On ymmärrettävä sekä organisaation tehtävä että ympäristö. Organisaation ympäristöön voivat kuulua esimerkiksi liitot ja valtiot. (Morgan 2007: 39–40.) Tutkijoilla on eettisiä visioita paremmasta yhteiskunnasta, joka perustuu yhteistyöhön, osallistumiseen ja itsemääräämisoikeuteen (Fuchs 2004). Systeemitieteiden tutkimus on kiinnostunut prosesseista ja rakenteista erilaisissa kompleksisissa systeemeissä (Swanson & Miller 1989: 147).

Systeemiteoreettisella lähestymistavalla pystytään kuvaamaan erilaisia järjestelmiä, kuten luottamusmiesjärjestelmää. On hyvä kartoittaa, mitä kaikkea systeemiin ja sen ympäristöön kuuluu, ja selvittää mitkä asiat vaikuttavat tähän kokonaisuuteen. Siten voidaan luottamusmiesjärjestelmän kokonaisuutta ymmärtää paremmin. Keskeistä systeemiteoriaan pohjautuvassa tarkastelussa on systeemin osien ja ympäristön välinen vuorovaikutus. Systeemejä voi luokitella ja kuvata monin eri tavoin. Mielenkiintoisia systeemikuvauksia ja suuntauksia oli paljon, joten rajausta oli tehtävä. Systeemiteoriaa käsitellään tutkimuksessa yleisellä tasolla, ja se on soveltuvien osin liitetty tutkittavaan ilmiöön. Näin ollen systeemiteorian kuvaus ei ole täysin kattava ja vain osaa laajasta teoriasta on käsitelty. Ei ole yhtä oikeaa tapaa kuvata systeemiä. Tutkimukseen on valittu eri systeemien ominaispiirteitä, jotka ovat tämän tutkimuksen näkökulmasta keskeisiä. Niihin kuuluvat avoimen, kompleksisen, sosiaalisen systeemin sekä systeemiajattelun ja systeemi-

miällyn näkökulmat sekä systeemin ympäristö. Systeemiteoria soveltui luottamusmiesjärjestelmän tarkasteluun, koska etenkin avoimen systeemin ominaisuuksien avulla järjestelmää voi hahmottaa kokonaisuutena ja saada esille keskeiset toimitukset. Avoimessa systeemissä ympäristö vaikuttaa itse systeemiin ja päinvastoin. Lisäksi luottamusmiesjärjestelmässä esiintyi kompleksisen ja sosiaalisen systeemin ominaispiirteitä. Sekä luottamusmiesjärjestelmälle että systeemille ajattelulle oli ominaista vuorovaikutuksen ja yhteistyön tarve. Tutkimuksessa luottamusmiesjärjestelmän mieltäminen systeeminä toi esille sen monitahoisen ja systeemisen luonteen. Molemmissa, luottamusmiesjärjestelmässä ja systeemisydessä esiintyivät käsitteet vuorovaikutus, yhteistyön tarve, systeemi, ympäristö, tiedon vaihtaminen ja palaute. Tutkimuksesta toivottiin nousevan myös ideoita ja hyviä käytäntöjä luottamusmiestoimintaan.

Systeemin osat eri hierarkian tasoilla ovat luottamusmiehet, työnantajan edustajat ja liittojen edustajat. He ovat keskenään yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa (Taulukko 2.). Ilmiötä lähestyttiin sekä paikallisella eli organisaatiotasolla että valtakunnallisesti liittotason näkökulmasta. Tutkimuksessa käsitellään systeemien osia ja niiden suhdetta toisiinsa ja ympäristöönsä. Systeemin ympäristöä voidaan kuvata ympärillä olevana maailmana, joka sisältää muun muassa yhteiskunnan. Tutkimuksen tiedonkeruussa haettiin eri tasoilta vastauksia ja kokemuksia luottamusmiesjärjestelmästä ja -toiminnasta. Organisaatiotasolla tutkittavat olivat yksityisen terveystalouden toimijoiden luottamusmiehet ja työnantajien edustajat. Organisaatiotasolta oli mukana suuria, keskikokoisia ja pieniä yksityisiä terveystalouden toimijoita. Siten luottamusmiesjärjestelmän toimivuutta erikokoisissa organisaatioissa voitiin selvittää laajasti. Liittotasolla tietoa kerättiin terveystalouden työehtosopimusta neuvottelevasta työnantajaliitosta ja työntekijäliitoista. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla. Haastatteluja tehtiin yhteensä 25.

1.1 Tutkimuksen tausta

Työelämä ja työmarkkinajärjestelmä ovat laajoja systeemejä, joihin vaikuttavat monet eri tekijät sekä systeemeissä että ympäristössä. Luottamusmiesjärjestelmä on yksi osa työmarkkinajärjestelmää. ”Suomalainen työmarkkinajärjestelmä perustuu sopimiseen ja sovitteluun” (Akava 2017). Suomalaisessa työmarkkinamallissa työntekijöitä on sitoutettu työn organisaatiota koskeviin päätöksiin esimerkiksi yhteistoiminnan prosessien sekä paikallisen sopimisen kautta. Työmarkkinamalli antaa siten työntekijöiden osallistumiselle hyvät institutionaaliset puitteet. (Anttila, Oinas, & Mustosmäki 2016: 60.)

Ammattiliitot ja työnantajaliitot solmivat työ- ja virkaehtosopimuksia. Työpaikantasolla työntekijöiden edustajat ja työnantajat voivat tehdä paikallisia sopimuksia. Työpaikalla työntekijä ja työnantaja tekevät työsopimuksen. (Akava 2017.) Lait ja kollektiivisopimukset luovat turvaa (Saari 2012: 99).

Hyvän työelämän ja Suomen kilpailukyvyn edellytyksenä ovat hyvin toimivat tulokselliset työpaikat. Työpaikoissa luodaan uutta työtä. Työelämää on kehitettävä joustavin uudistuksin, jotta vahvistetaan mahdollisimman monen halua ja kykyä jatkaa työelämässä riittävän kauan. Työelämään tarvitaan luottamuksen ja yhteistyön syventämistä, innovoinnin ja tuloksellisuuden vahvistamista, osaavaa työvoimaa, ihmisten ja työyhteisöjen terveyden sekä hyvinvoinnin varmistamista. (Ihalainen 2012: 2.) Nuorten keskuudessa yleisimmin tulevaisuuden toiveet liittyvät työhön, ammattiin sekä toimeentuloon. Myös työn ja vapaa-ajan tasapaino koetaan tärkeäksi. Tulevaisuuden haaveet liittyivät myös perheeseen, omaan asuntoon ja matkusteluun. Nuorten pelot liittyivät työttömyyteen, talouteen ja terveyteen. (Aapola-Kari & Wrede-Jäntti 2016: 162–165.)

Julkisuudessa käydään paljon keskustelua työelämästä. Etenkin työhön liittyvät lomautukset ja irtisanomiset ovat esillä taloudellisesti huonona aikana. Aikaisemmin keskusteltiin muun muassa työvoiman riittävydestä ja työssäjaksamisesta. (Melin 2012: 19.) Myös julkisuudessa käyty keskustelu työnantajapuolen ja ammattiyhdistysliikkeen yhteistyöstä voi välillä vaikuttaa jopa vastakkainasettelulta. Työntekijöiden järjestäytymisestä ja ammattiyhdistysliikkeestä on mielipiteitä puolesta ja vastaan. Suomessa työntekijöiden järjestäytymisaste on korkea, sillä seitsemän kymmenestä on ammattiliiton jäsen (Helander & Nylund 2012: 5). Tämänhetkinen työmarkkinakeskustelu ja valmistelussa olevat muut laajat asiat, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote), ovat mielenkiintoisia myös luottamusmiesjärjestelmän kannalta. Mahdollisten muutosten myötä tulee tarkasteluun myös organisaatioiden luottamusmiesjärjestelmä.

Sosiaali- ja terveysalalla yksityissektori on ollut kasvava palvelujen tuottaja. Ennusteiden mukaan sosiaali- ja terveysalalla yksityissektori kasvaa myös tulevaisuudessa. Näin ollen myös luottamusmiesjärjestelmän rooli on oleellinen. Se on osa toimivaa, työehtoihin liittyvää järjestelmää järjestäytyneiden työntekijöiden ja työnantajien välillä. Luottamusmiesjärjestelmä on yhteistoimintajärjestelmä, jota ohjaavat lait ja työehtosopimukset. Luottamusmiesjärjestelmään heijastuvat osaltaan esimerkiksi taloustilanne, rakenteelliset muutokset, organisaatiomuutokset, yhtiöittäminen, yritysostot, palveluiden ulkoistaminen, työvoima, yhteistoimintamenettelyt ja paikallinen sopiminen. Ne ovat luottamusmiesjärjestelmään vaikuttavia ja sitä mahdollisesti muuttavia tekijöitä ja voivat olla eri organisaatioissa systemin osia tai sen ympäristöä.

Voidaan olettaa, että toimiva luottamusmiesjärjestelmä on niin työnantajan kuin työntekijäpuolenkin etu. Luottamusmiesjärjestelmä vaatii jatkuvaa tarkastelua ja kehittämistä, ja sen pitää vastata myös muutoksiin. Aiheen tarkasteluun ovat hyvänä apuna systeemiteorian periaatteet, käsitteet ja mallit. Luottamusmiesjärjestelmä voidaan mieltää systeemiseksi ilmiöksi. Systeemiteoreettisessa ajattelussa monet käsitteet, kuten rakenne, vuorovaikutus, yhteistyö, osat, riippuvuussuhde, palaute ja ympäristö, löytyvät luottamusmiesjärjestelmän ominaisuuksista. Luottamusmiesjärjestelmää voi luonnehtia avoimeksi systeemiksi, joka on vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Siinä voidaan nähdä myös kompleksisen ja sosiaalisen systeemin piirteitä. Järjestelmien ja toiminnan kehittäminen sekä siihen vaikuttavat ja tapahtuvat muutokset ovat ominaisia. Useat tekijät sekä liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa että ovat keskenään vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteessa.

Tutkijan positio

Olen työskennellyt Tehy ry:ssä järjestöasiantuntijana kymmenen vuotta. Työtehtäviini on kuulunut muun muassa yksityissektorin luottamusmiesjärjestelmiin liittyvää ohjausta, neuvottelua, rakenteiden selvittämistä, yhteistyötä luottamusmiesten ja työnantajien edustajien kanssa sekä kouluttamista. Vuosien aikana on noussut esille erilaisia mielipiteitä siitä, miten luottamusmiesjärjestelmä toimii käytännössä ja miten sitä pitäisi kehittää. Myös organisaatorakenteiden ja luottamusmiesjärjestelmien kohtaaminen käytännössä on ollut esillä.

Vuonna 2011 tein pro gradu -tutkielmani Terveys- ja sosiaalialan neuvottelujärjestö TSN ry:n luottamusmiestoiminnasta. Kvantitatiivisen tutkielman kohderyhmänä olivat TSN:n luottamusmiehet, jotka toimivat yksityisen sosiaalipalvelualan ja terveyspalvelualan työehtosopimusten piirissä. Tuolloin ei ollut mahdollisuutta tehdä kyselyä työnantajien edustajille, joten heidän näkemyksensä jäi puuttumaan. Työssäni olen nähnyt yksityissektorin kasvavan ja asioiden muuttuneen ja muuttuvan yhä kompleksisemmiksi. Yksityisellä sosiaali- ja terveyspalvelualalla on useita työehtosopimuksia. Tutkittavaa ilmiötä oli rajattava, ja siksi valitsin terveyspalvelualan työehtosopimuksen.

Kiinnostukseni aihetta kohtaan on ollut aina vahvaa. Halusin pohtia sitä laajemmin ja syvällisemmin eri toimijoiden näkökulmasta. Samalla keräsin järjestelmän nykytilasta tutkittua tietoa, mitä voin hyödyntää järjestelmän parhaaksi. Laadullisella tutkimuksella saadaan ilmiön tarkasteluun syvällisempää otetta. Tutkijana olen pyrkinyt tarkastelemaan asiaa laaja-alaisesti sekä ennakkoluulottomasti siten, että luottamusmiesjärjestelmästä saataisiin kaikki mahdollinen tieto esiin. Oman työroolin olen pyrkinyt unohtamaan. Työkokemuksesta on ollut hyötyä varsinkin teorian muodostuksessa sekä keskeisiä käsitteitä selvitettäessä sekä haasta-

teltavien etsimisessä ja tavoittamisessa. Oma kiinnostukseni ilmiön systeemiteoreettiseen tarkasteluun on lisääntynyt. Eri asioiden tarkastelu systeemiteorian näkökulmasta on kiehtovaa. Miten asioita voi hahmottaa ja selkeyttää systeemiteorian avulla? Miten systeemiajattelua ja systeemiälyä voisi hyödyntää käytännön työssä?

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmä ja sen toiminta näyttäytyvät systeemisestä ilmiönä (Taulukko 1.). Tutkimuksella haettiin vastausta siihen, miten yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmä koetaan käytännössä. Mitkä toimijoiden mielestä ovat tulevaisuuden näkymät? Mitkä ovat järjestelmän hyvät ja huonot puolet? Millaiseksi luottamusmiesjärjestelmää halutaan kehittää? Lisäksi kartoitettiin mahdollisia uusia ideoita, toimintamalleja ja hyviä käytäntöjä luottamusmiesjärjestelmästä. Tutkimusongelmiksi nousivat kysymykset, jotka liittyvät yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmään:

- Miten systeemiteoria sopii yksityisen terveystalouden lm-järjestelmän tarkasteluun?
- Miten lm-järjestelmä toimii luottamusmiesten, työnantajien sekä niitä edustavien ammatti- ja työnantajaliittojen edustajien mielestä?
- Miten lm-järjestelmää olisi kehitettävä?
- Millaisena lm-järjestelmä nähdään tulevaisuudessa?

Taulukossa 1. on esitelty tiivistetysti tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tehtävä, tutkimusongelmat, tutkimusmenetelmä, aineisto ja sen analysointi. Vasemmalla puolella on tutkimuksen lähtökohdat ja oikealla vastaus.

Taulukko 1. Yhteenvedo tutkimuksen lähtökohdista

Tutkimuksen lähtökohdat	Vastaus
<i>Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite</i>	Tarkoituksena oli pohtia, miten yksityisen terveystalouden lm-järjestelmä voidaan kuvata systeemiteorian avulla. Haettiin vastauksia siihen, miten lm-järjestelmä koetaan käytännössä, miten järjestelmää halutaan kehittää ja miten se nähdään tulevaisuudessa.
<i>Tutkimuksen tehtävä</i>	Tehtävänä oli kuvata tutkittava ilmiö systeeminä ja saada uutta tietoa ilmiön nykytilasta sekä kehittämistarpeista.
<i>Tutkimusongelmat</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Miten systeemiteoria sopii yksityisen terveystalouden lm-järjestelmän tarkasteluun? - Miten lm-järjestelmä toimii luottamusmiesten, työnantajien edustajien sekä niitä edustavien ammatti- ja työnantajaliitosten edustajien mielestä? - Miten lm-järjestelmää olisi kehitettävä? - Millaisena lm-järjestelmä nähdään tulevaisuudessa?
<i>Tutkimusmenetelmät</i>	Puolistrukturoitu haastattelu. Systeemikuvaustehtävä paperilomakkeella. Taustatiedot paperilomakkeella.
<i>Aineisto</i>	Litteroitu haastatteluaineisto. Tutkittavien kuvaukset luottamusmiesjärjestelmästä systeeminä on kirjattu sähköiseen muotoon. Taustatiedot Excelissä.
<i>Aineiston analysointi</i>	Haastatteluaineisto on analysoitu sisällönanalyysimenetelmällä. Sisällönanalyysin aihekategoriat olivat: <ul style="list-style-type: none"> - lm-järjestelmän systeemikuvaukset - yhteistyö ja vuorovaikutus - lm-järjestelmän tehtävä ja tarkoitus - lm-järjestelmän nykytila - lm-sopimus: luottamusmiestehtävä, luottamusmiehen työsuhte, oikeus saada tietoja, myönnettävä vapautus työstä, ansionmenetyksen korvaaminen, säilytys- ja toimistotilat - luottamusmiehen koulutus - paikallinen sopiminen - lm-järjestelmän tulevaisuus ja kehittäminen (Tarkemmin taulukossa 9). Systeemikuvaukset on järjestetty aiheittain ja analysoitu teemoittain. Taustatiedot on järjestetty ja analysoitu sisällönanalyysimenetelmällä taustatietolomakkeen aiheiden mukaan.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet systeemi, systeemiteoria, vuorovaikutus, yhteistyö, luottamus, työnantaja, luottamusmies ja luottamusmiesjärjestelmä liittyvät systeemisyteen ja luottamusmiesjärjestelmään. Tutkimuksessa luottamusmiesjärjestelmän käsite kattaa myös luottamusmiestoiminnan eli käytännön toiminnan organisaatiossa. Luottamusmiehen käsite kattaa niin pääluottamusmiehen, luottamusmiehen kuin varaluottamusmiehenkin, ellei siitä erikseen mainita toisin. Työnantajan edustaja -käsite kattaa organisaatiotasolla luottamusmiehen yh-

teistyö- ja neuvottelukumppanin. Liittotasolla/liitoilla tarkoitetaan työnantajaliittoa ja työntekijäliittoja, jos ei erikseen mainita muuta. Tutkimusraportissa käytetään luottamusmiehestä lyhennettä lm ja luottamusmiesjärjestelmästä lyhennettä lm-järjestelmä. Työnantajasta tai työnantajan edustajasta käytetään lyhennettä ta. Työsuojeluvaltuutetusta käytetään lyhennettä tsv. Lisäksi tuloksissa haastateltavat käyttivät kilpailukyky sopimuksesta lyhennettä kiky. Taulukoissa lyhenne tes. tarkoittaa työehtosopimusta. Tarkempi lyhenneluettelo on raportin alussa.

Systeemi

Ackoffin (1974: 13) mukaan systeemillä tarkoitetaan kahden tai useamman elementin yhteenliittymää. Systeemi voi olla konkreettinen, käsitteellinen, objektiivinen tai ihmisten luoma. (Swanson & Miller 1989: 17–18.) ”Systeemi on enemmän kuin osiensa summa.” Systeemin oletetaan olevan kokonaisuus, joka muodostuu erillisistä osista. Sen toimintaa voidaan ymmärtää ja kehittää analysoimalla josta osaa erikseen yhdistämällä analyysit. (Ackoff 1974: 13; Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 63–64.) Systeemin kokonaisuuteen vaikuttaa sen osien käyttäytyminen, mutta osat eivät vaikuta yksinään kokonaisuuteen. Erilaiset ryhmät, instituutiot ja organisaatiot ovat osa laajempaa systeemiä ja myös järjestelmiä itsessään. (Ackoff 1974: 18.) Systeemin elementit voivat olla mitä tahansa. On kuitenkin huomioitava, että yhteys ja vuorovaikutus tunnistetaan elementtien keskuudessa. (Swanson & Miller 1989: 17–18.) Chadwickin (1971: 378, 43) mukaan systeemissä elementillä tarkoitetaan alimman tason osaa. Se on pienin systeemin osa ja alimman tason yksityiskohta, joka pitää ottaa huomioon. Kiinnostus on elementtien käyttäytymisessä, ei sen rakenteessa. Ympäristö ei ole itse systeemiä.

Systeemit voidaan jaotella avoimiin ja suljettuihin systeemeihin. Suljetut systeemit eivät tuota tai päästä mitään ympäristöstä tai ympäristöön. (Ford & Lerner 1992: 95.) Suljettu systeemi ei vaihda informaatiota, materiaa tai energiaa ympäristönsä kanssa (Chadwick 1971: 377). Avoimet systeemit ovat kompleksisempia. Ne hankkivat, käyttävät, tuottavat ja vastaanottavat materiaa sekä informaatiota ympäristön kanssa. (Ford & Lerner 1992: 95; Checkland 1981: 82–83.) Elävät systeemit ovat avoimia systeemejä (Swanson & Miller 1989: 59). Niin organisaatiossa kuin elävillä systeemeilläkin on rajansa pitää yllä vuorovaikutusta sekä dynaamista toimintatapaa (Maula 2006: 71). Dynamiikan ymmärtäminen avoimissa systeemeissä auttaa ymmärtämään kehitysprosesseja (Ford & Lerner 1992: 95). Systeemin määritelmä ja se, mitä systeemi sisältää tai mitä sen ympäristöön kuuluu, vaihtelee tutkijan mukaan. (Stähle, Stähle & Pöyhönen 2003: 34–35.)

Systeemisyyys

Systeemisyyden käsitteisiin liittyvät rakenne, toiminta, systeemi ja organisaatio. Systeemisen kokonaisuuden muodostuminen edellyttää, että sen osat muodostavat orgaanisen samanlaisuuden ja ovat toisistaan riippuvaisia keskinäisen vuorovaikutuksen sekä kytkentöjen myötä. (Karjalainen 1982: 31; Laine 1982: 51, 53.) Systeemisyyys on yhteisöllinen liike, joka puoltaa yksikköjen tai yksilöiden laajemman tarkastelunäkökulman tarpeellisuutta. Systeemisessä ajattelussa korostuu inhimillisen toiminnan vuorovaikutusluonne ja teoissa vastavuoroisuus ja vuoropuhelu. (Heikkilä, Hyyppä & Puutio 2009: 10; Karjalainen & Karjalainen 2000: 43.) Systeemisyydelle ominaista on monitasoinen ja -vaiheinen tapa lähestyä ongelmaa. Kyse on sen ymmärtämisestä, että inhimillinen elämä toteutuu systeemisten kokonaisuuksien sisällä. (Karjalainen 1982: 30; Martela & Järvillehto 2013: 84.)

Systeemiajattelu ja systeemiäly

Systeemiajattelu muodostuu systeemistä, elementistä, vuorovaikutuksesta, pannonksesta, tuotoksesta sekä palautteesta (Anttila 2006: 432). Systeemiajattelu on kehittynyt esimerkiksi biologian, ohjaus- ja kommunikaatiotekniikan koulukuntien mukaan. Systeemiajattelun tietoteoria ihmisten toimintaan sovellettuna sisältää emergenssin, hierarkian, kommunikaation ja ohjauksen perusideat. (Checkland 1981: 4, 14, 318.) Systeemiajattelu on kiinnostunut systeemin kaoottisuudesta, ennustamattomasta toiminnasta ja dynamiikasta. Ominaista ovat epätasapainoiset heilahtelut, kontrolloinnin mahdottomuus sekä uuden syntyminen. Muutokset ovat pysyviä ja jatkuvia, eikä niiden ennustaminen ole mahdollista. (Totro 2000: 60–61.)

Systeemiajattelulla on kuvattu laajaa käsitteiden kirjoa, joka vaihtelee termodynamiikasta ihmisten käyttäytymiseen. Tarkastelun näkökulmana on vuorovaikutus. Järjestelmien systeemidynaamisessa tarkastelussa kiinnitetään huomiota siihen, millaisten voimien ja jännitteiden varassa toimitaan ja miten osajärjestelmät toimivat ja kehittyvät. (Ståhle, Ståhle & Pöyhönen 2003: 34–35; Niemelä 2014: 18.) Systeemin osat voidaan parhaiten ymmärtää kontekstissa, jossa ne ovat yhteydessä sekä toisiinsa että toisiin systeemeihin, toisin kuin, jos systeemin osia ajateltaisiin yksittäisinä osasina. (Merali & Allen 2011: 49–50.)

Systeemiajattelusta on ”jalostettu” systeemiäly, jonka perusideana on, että ihminen on systeeminen olento. Ihminen hahmottaa eri tilanteet systeemeinä ja määrittelee itsensä ja toimintavaihtoehtonsa systeemisen hahmotuksen kautta. Hän asettuu toisten kannalta katsoen jonkin systeemin edustajaksi ja ilmentäjäksi.

(Teerikangas, Hämäläinen & Saarinen 2005: 54–55.) Tutkimuksessa pyrittiin soveltamaan systeemiajattelun ja systeemiälyn ominaisuuksia, jotka näkyvät esimerkiksi luottamusmiesjärjestelmän käytännön toiminnassa.

Luottamusmiesjärjestelmä

Luottamusmiesjärjestelmä perustuu työmarkkinakeskusjärjestöjen ja liittojen solmimiin työehto- ja luottamusmiessopimuksiin. Luottamusmiesjärjestelmään liittyy sopimusten lisäksi jonkin verran lainsäädäntöä. Järjestelmä koskee järjestäytyneitä työntekijöitä työehtosopimusaloittain. Työntekijöillä on oikeus valita työpaikalle luottamusmies, joka edustaa heitä työehtosopimuksen soveltamista koskeissa asioissa. Työpaikoilla luottamusmiesjärjestelmään kuuluu eri järjestöjen tai niiden ammattiosastojen valitsema pääluottamusmiehiä, luottamusmiehiä ja varaluottamusmiehiä. Työntekijät valitsevat työpaikoille tavallisesti useita luottamusmiehiä. (Koskinen 2015.) Luottamusmiesjärjestelmä on osa yhteistoimintajärjestelmää. Sen avulla valvotaan lakien ja työehtosopimuksen noudattamista työpaikoilla. Mahdolliset sopimusmääräysten tulkinnat ja erimielisyydet ratkaistaan luottamusmiestoiminnan avulla tarkoituksenmukaisella, oikeudenmukaisella ja nopealla tavalla. Luottamusmiestoiminnalla valvotaan myös työrauhaa. Luottamusmiehet edustavat järjestäytyneitä sekä työntekijöitä että omaa liittoaan työpaikalla. (TSN 2014.)

Tutkimuksen systeemiteoreettisessa tarkastelussa lähtökohtina on, että luottamusmiehet, työnantajan edustajat ja työntekijät kuuluvat organisaatiotasolla systeemiin, joka on osa laajempaa järjestelmää. Systeemiin tai ympäristöön kuuluvat sekä työnantajaliittojen että työntekijäliittojen toimihenkilöt ja muut liittojen toimijat, kuten ammattiosastot tai yhdistykset sekä päätöksentekijät. Tutkimuksen tarkastelutasot esitellään taulukossa 2. Liittotasolla luottamusmiesjärjestelmää tarkasteltiin työnantaja- ja työntekijäliittojen edustajien näkökulmasta ja organisaatiotasolla erikokoisten yksityisellä terveystaloudella toimivien organisaatioiden luottamusmiesten ja työnantajien edustajien näkökulmista (Taulukko 2.).

Taulukko 2. Luottamusmiesjärjestelmän tarkastelutasot

Liittotaso	Terveyspalvelualan työehtosopimus
<i>Työnantajaliitto</i>	Liiton edustajat
<i>Työntekijäliitot</i>	Liittojen edustajat
Organisaatiotaso	
<i>Yksityisen terveyspalvelualan toimijat</i>	Työnantajien edustajat Luottamusmiehet

Luottamusmiehen valitsemiseen on erityyppisiä ratkaisuja, jotka riippuvat työehtosopimusmääräyksistä sekä liittojen luottamusmiesvaaliohjeista ja ammattiosastorakenteista. Luottamusmiesvalinnoista on aina ilmoitettava kirjallisesti työnantajalle. Vasta sen jälkeen luottamusmies saa luottamusmiesaseman. Luottamusmies on työehtosopimusten perusteella valittu työntekijöiden edustaja työpaikoilla. Ellei sopimusteksteistä muuta ilmene, luottamusmiehellä tarkoitetaan yleensä ammattiosaston valitsemaa pääluottamusmiestä sekä työosaston valitsemaa luottamusmiestä. Ammattiosasto on työehtosopimukseen osallisen ammattiliiton rekisteröity alayhdistys. Luottamusmiesten tehtäviin kuuluu toimia ammattiosaston edustajana työehtosopimuksen soveltamista koskevissa asioissa. Luottamusmies edustaa ammattiosastoa työlainsäädäntöön sekä työnantajan ja työntekijän välisiin suhteisiin, että yrityksen kehittämiseen liittyvissä asioissa. Luottamusmiehen tulee huolehtia siitä, ettei yksittäisten työntekijöiden oikeuksia loukata, ja että työntekijän intressit toteutuvat mahdollisimman laajasti. Luottamusmiehen valitsevat järjestäytyneet työntekijät. (Koskinen 2015.)

Monille luottamusmiestoiminta ja ammattiyhdistysliike tuovat mieleen työtaistelut, mutta luottamusmiesten työ on muuttunut. Luottamusmiesten mielestä nykyisin työ on neuvottelevampaa, kehittävämpää sekä yhteistoiminnallisempaa kuin aikaisemmin. Tehtävä on muuttunut monipuolisemmaksi ja vaatii asiantuntijuutta. Luottamusmiehet kokevat tekevänsä tärkeää työtä. Usein tehtäviin ei kuitenkaan ole tungosta. Luottamusmiehet saavat kiitosta jäseniltä ja onnistumisen tunteita esimerkiksi saavutettuaan neuvottelutavoitteen. Muilta luottamusmiehiltä saatu vertaistuki ja liittojen järjestämät koulutukset auttavat jaksamisessa. Ammattiliitojen toivotaan näkyvän työpaikoilla, jotta tuntuma työhön pysyisi yllä. Luottamusmies edustaa työntekijöitä, mutta hänen on katsottava asioita sekä työnantajan että organisaation näkökulmasta. Se tuo haasteellisuutta luottamusmiestoimintaan. Voi myös olla raskasta olla työntekijöiden ”kuulevana korvana” ja

pitää luottamuksellista tietoa. Usein pieniltä työpaikoilta luottamusmiehet puuttuvat, jolloin paikallinen sopiminen ei toteudu ja työntekijät ovat huonommassa asemassa kuin suurissa yrityksissä. (Laine 2010: 125–126, 130.)

Työnantajan edustaja

Organisaatiossa luottamusmiehen keskeisin yhteistyö- ja neuvottelukumppani on työnantajan edustaja. Hän voi organisaatiorakenteesta, toimintatavoista, tehtäväkuvasta tai tehtävänimikkeistä riippuen olla esimerkiksi toimitusjohtaja, henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö tai esimies.

Vuorovaikutus, luottamus, yhteistyö

Inhimillisiä vuorovaikutusasetelmia, joissa yhden toimijan ratkaisut vaikuttavat toiseen toimijaan, voidaan lähestyä systeeminä (Juuti & Luoma 2009: 122). Toimiva systeemi tarvitsee osien välille toimivan yhteistyön ja kommunikoinnin (Karjalainen & Karjalainen 2000: 43). Kahden henkilön vuorovaikutussysteemissä, systeemin alkuarvon määrittää kummankin alkutilanne ennen vuorovaikutusta. Kummallakin on omat hitausparametrinsa, jotka tuovat systeemiin muutoksen vastustusta. Molempien positiivisuus vaikuttaa toisiinsa, sillä positiivisuus kasvattaa positiivisuutta ja negatiivisuus lisää negatiivisuutta. Lisättäessä vuorovaikutussysteemiin toimijoita on jokaisen välillä oma vuorovaikutusmekanisminsa. Rakente muuttuu ja kompleksisuus lisääntyy. (Luoma 2006: 19, 21.)

Luottamuksen merkitys on tärkeä kaikilla elämän osa-alueilla. Luottamukselle perustuvat esimerkiksi ihmissuhteiden rakentaminen, ihmisten välinen vuorovaikutus, tehokas yhteistyö ja ongelmien ratkaiseminen. (Laine 2010: 15–16.) Luottamus ja yhteistyö kuuluvat suomalaisten tapaan toimia. Luottamuksen ja yhteistyön merkitykset korostuvat etenkin muutoksissa ja epävarmoina aikoina. Työpaikoille tarvitaan luottamuksellista ja syvempää yhteistyötä ja vastavuoroisuutta henkilöstön, kumppanien ja asiakkaiden kanssa. (Ihalainen 2012: 3.) Asioiden valmisteluvaiheessa luottamuksen syntyyn vaikuttaa se, että kaikilla osapuolilla on riittävä tieto asiasta. Sen lisäksi tarvitaan myös avointa vuorovaikutusta ja tiedon kulkemista. Luottamus lisää kommunikointia, yhteistoimintaa ja asioiden sujumista. Luottamuksella vähennetään kompleksisuutta, riskejä sekä epävarmuutta. (Jalonen 2007: 241–243, 294.)

Sitoutuminen organisaatioon ja johtoon vaikuttavat positiivisesti päätösvaltaan, itsenäiseen toimintaan, työntekijän potentiaalin hyödyntämiseen ja palkannousuun (Mamia & Koivumäki 2007: 90). Jatkuvuus ja pysyvyys organisaatioissa mahdollistavat sosiaalisen ja älyllisen pääoman sekä luottamuksen kehittymisen. Luottamus ja sitoutuminen vaikuttavat työntekijöihin positiivisesti. Työntekijä

tuntee kuuluvansa johonkin, ja hänellä on turvallisuuden tunne pysyvyydestä. Luottamuksen ja välittämisen ilmapiirillä luodaan turvallisuuden tunnetta, joka on tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnille. Etenkin, kun toimitaan jatkuvasti muuttuvassa ja ennakoimattomassa ympäristössä. On kuitenkin huomioitava, etteivät työorganisaatiot ole turvapaikkoja epävarmassa maailmassa. Luottamalla ja uskomaalla siihen, että organisaatio huolehtii työntekijästä sekä johdon retoriikkaan; yhteisistä tavoitteista ja intresseistä ja työllisyyden turvaamisesta. Työntekijät voivat auttaa luomaan luottamuksen ilmapiiriä. Tämän hintana on, että työntekijä voi joutua pettymään. Johdon hyvistä tarkoituspäätöksistä huolimatta voivat odottamattomat taloudelliset laskusuhdanteet tai yrityksessä tehdyt päätökset esimerkiksi toimintojen supistamisesta vaikuttaa negatiivisesti luottamukseen. Korkean luottamuksen organisaatioissa myös pettymys on korkeampi kuin matalan luottamuksen organisaatioissa. (Mamia & Koivumäki 2007: 78.)

Työorganisaatioissa luottamus ja sitoutuminen pitäisi nähdä dynaamisina prosesseina, jotka kehittyvät vastavuoroisuuden periaatteen mukaisesti työpaikan vuorovaikutuksessa. Jos työnantajalla on toive johtoon luottavista, itseohjautuneista ja sitoutuneista työntekijöistä, työnantajan pitää tällöin osoittaa sitoutumista työntekijöihinsä, luottaa heihin ja toimia luottamuksen arvoisesti. (Melin & Mamia 2007:138.) Luottamus ja sosiaalinen dialogi ovat toisiinsa kytkeytyviä asioita monimuotoisia asioita, joihin vaikuttavat useat eri tekijät. Tällöin syy-seuraussuhteita on vaikea todentaa. Luottamuksesta ja dialogista on hyötyä sekä yksittäisille toimipaikoille että yhteiskunnalle. (Anttila, Oinas, & Mustosmäki 2016: 35–36.) Kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus organisaatiossa on ilmiö, jossa yhden toimijan päätökset tai tekemiset vaikuttavat muihin toimijoihin ja heidän päätöksentekoonsa tai tekemiseensä. Toimijoiden on oltava kytkeytyneitä toisiinsa tiedon, toiminnan tai resurssien kautta. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 70.)

Yhteistyötä voidaan kuvata kompleksiseksi kokonaisuudeksi. Siinä yhteistyö muotoutuu ylhäältä alaspäin tapahtuvan ohjauksen ja alhaalta ylöspäin muodostuvan organisoitumisen yhteisvaikutuksesta. Kompleksisuus on yhteistyön perusominaisuus. Kompleksisen yhteistyöverkoston tarkastelussa pitäisi keskittyä toimijoiden välisistä vuorovaikutussuhteista tapahtuvaan kehitykseen. (Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio 2013: 285–286.) Yhteistyön kannattavuus edellyttää kaikkien osapuolten sitoutumista yhteistyöhön. Jos ei ole molemminpuolista luottamusta, ei yhteistyötäkään muodostu. Systeemiälykäs sosiaalinen toiminta onnistuu vain, jos saadaan herätettyä tarpeeksi luottamusta systeemin muiden toimijoiden suhteen. (Kulovesi 2006: 43–44.)

Henkilöstön edustajien näkökulmasta hyvälle yhteistyölle on pohjana muun muassa oman tehtävän ymmärtäminen. Työnantajan edustaja on yhteistyökumppani.

Yhteistyötä kannattaa tehdä vastavuoroisesti, säännöllisesti ja asialähtöisesti. Yhteydenpitoa sekä esimiehiin, ylimpään johtoon että edustettaviin kannattaa pitää säännöllisenä ja aktiivisena. Henkilöstön edustajan tulisi olla kiinnostunut yhteistyökumppanin ajatuksista ja toiveista. Myös ennakkoasenteiden välttäminen on tärkeää. Pitää pyrkiä yhtistyökumppaneidensa kanssa yhdenvertaisuuteen. (Ryynänen 2008: 22.)

Luottamusmies saa helposti henkilöstön luottamuksen. Luottamus on rakennettava myös työnantajan edustajien kanssa. Vastapuolen tunteminen auttaa neuvotteluissa. Henkilökemioilla on vaikutusta neuvotteluissa. Lisäksi neuvotteluissa tarvitaan sosiaalisia taitoja ja kykyä toimia tilateen mukaan. Yleensä luottamusmiehet kokevat neuvottelujen tapahtuvan työnantajan edustajien kanssa hyvässä hengessä, mikä on molempien osapuolten etu. Neuvottelukulttuuri on muuttunut paikallisemmaksi kuin ennen. Paikallisten sopimusten mahdollisuudet ja merkitys ovat lisääntyneet, ja niistä on tullut keskeinen osa luottamusmiehen työtä. Kun työntekijät luottavat johtoon paikallinen sopiminen onnistuu parhaiten. (Laine 2010: 124, 126–128.) Jos luottamussuhde on hyvä ja perustuu yhteisiin etuihin, jäsenet vakuuttunevat, että henkilöstö huomiodaan. Tällöin johto luottaa jäsenten tekevän parhaansa, että yhteinen päämäärä toteutuu. Työnantajapuolelta toivotaan reiluutta sekä ymmärrystä yhteistoiminnan merkityksestä. Yhteistyön perustaksi luonnehditaan avointa tiedottamista. Luottamus työnantajaan on muuttunut, sillä ennen 1990-luvun loppua se oli vahvempaa. Ilmapiiiriä on tämän jälkeen luonnehdittu kiireiseksi ja tulostavoitteiltaan kovaksi. Työnantajien ja työntekijöiden vuorovaikutukseen vaikuttavat tulosvaatimukset ja kvartaalitalous. (Kevät-salo, Ilmonen & Jokivuori 1999: 5; Laine 2010: 128, 122.)

Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportissa kuvataan ensin systeemiä ja lyhyesti systeemiteorian historiaa. Systeemiteoriaa ja sen keskeisiä käsitteitä käsitellään tutkimuksen näkökulmasta. Niiden jälkeen esitellään tutkittavan ilmiön konteksti ja toimintaympäristö. Seuraavana käsitellään laadullista tutkimusta ja tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää. Niitä seuraavat tutkimusaineiston käsittely ja tulosten esittely. Tutkimuksen johtopäätökset, arviointi ja jatkotutkimuskohteet ovat viimeisessä kappaleessa. Lopussa ovat lähdeluettelo ja liitteet.

2 SYSTEEMITEORIA LUOTTAMUSMIESJÄRJESTELMÄN TARKASTELUSSA

Systeemiteoria kappaleessa määritellään ensin systeemi. Sen jälkeen esitellään systeemiteorian historiaa sekä tutkimuksen kannalta oleellisia systeemejä, jotka ovat avoin systeemi, kompleksinen systeemi ja sosiaalinen systeemi.

Lisäksi kappaleessa käsitellään organisaatioiden systeemisyyttä, systeemiajattelua ja systeemiälyä. Systeemisyyttä ja systeemiteoriaa tarkastellaan tutkittavan ilmiön näkökulmasta. Teoriaa peilataan luottamusmiesjärjestelmään kunkin asiaosuuden jälkeen.

2.1 Systeemi eli järjestelmä

Arkikielessä puhumme erilaisista järjestelmistä, joilla tarkoitetaan systeemejä. Sana systeemi (system) on lähtenyt Kreikasta. Usein sillä viitataan tapaan organisoida ajatuksiamme, jotka liittyvät todelliseen elämään. Systeemi on osista muodostuva kokonaisuus, joka koostuu rakenteista ja niiden välisistä suhteista. Siihen liittyy osien keskinäinen järjestys ja niiden välinen vuorovaikutus. Järjestelmiä voidaan kuvata esimerkiksi luonnollisina tai suunniteltuina. Suunnitellut järjestelmät ovat ihmisten tekemiä. Systeemi voidaan luokitella joko konkreettiseksi, käsitteelliseksi, määrittelemättömäksi tai ei-ymmärrettäväksi. Yleisin on konkreettinen systeemi, jota kutsutaan myös fyysiseksi systeemiksi. Se on olemassa ajan ja paikan fyysisessä olemuksessa ja pitää sisällään vähintään kaksi objektia. Se voi olla elävä tai ei-elävä. (Ackoff 1974: 13; Niemelä 2014: 18; Peltoniemi, Isoaho, Hämäläinen, Nurmi & Nummela 2004: 3–4, 13–14, 25.) Systeemi voi olla myös elävän ja ei-elävän sekoitus, kuten ihminen ja kone (Miller & Miller 1994: 19).

Systeemi on vuorovaikutusta, jolla on tietty tehtävä. Se on ryhmä asioita tai osia, jotka toimivat kokonaisuutena tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Systeemi voi olla myös teorioita, ideoita sekä toimintamalleja, joilla jokin saadaan toimimaan. Systeemin ala- ja osasysteemien välille muodostuu jännitteitä ja toiminnallisia yhteyksiä, jotka erottavat ne ympäristöstä omiksi kokonaisuuksiksi. Systeemeihin kuuluvat esimerkiksi hallintojärjestelmät. (Anttila 2006: 431–432.) Weinbergin (2001: 52) mukaan systeemi on keino, jolla voidaan katsoa maailmaa. Systeemit voivat toimia ja lisääntyä. Ne ovat yhtäaikaista, päällekkäisiä sekä sisäkkäisiä. Esimerkkejä systeemistä ovat muun muassa rakenteet, yhteisöt, organisaatiot, yhteiskunta ja toimialat. Systeemin rakenteilla on vaikutusta myös yksittäisiin toimijoi-

hin ja ajatteluun. Ne sekä rajoittavat toimia että mahdollistavat ne. Perusajatuk-
sena on systeeminen yhteiskunnallinen itseorganisoituminen eli uudelleen luomi-
nen. (Juuti & Luoma 2009: 114; Fuchs 2004.)

Systeemi koostuu osista. Systeemiä ymmärretään ja tutkitaan pilkkomalla se osiin. Osiin pilkkominen on välttämätöntä, mutta se ei ole riittävää systeemin ymmärtä-
miseksi. On yhdisteltävä ja analysoitava osat, jotta systeemiä voidaan tutkia. Täl-
lainen holistinen näkemys systeemeistä sisältää kaksi edellytystä: kokonaisuus
koostuu osista, ja osat ovat perusta kokonaisuuden olemassaololle. Kokonaisuus
ei kuitenkaan ole aina samanarvoinen, vaan suurempi tai pienempi kuin osiensa
summa. Toinen edellytys on, että kokonaisuus voidaan ymmärtää vain, kun sys-
teemi on pilkottu osiin. Kun ymmärtää osat, voi ymmärtää kokonaisuuden. Pelkkä
osien ymmärtäminen ei riitä kokonaisuuden ymmärtämiseen. (Wulun 2007: 398–
399.)

Kun tutkitaan systeemin sisäistä rakennetta, huomataan, että se sisältää kom-
ponentteja (elementtejä) eli osasysteemejä. Kokonaisuus muodostuu komponent-
tien välisistä kytkennöistä. Komponentit voidaan jakaa edelleen pienemmiksi
komponenteiksi. Kun komponentteja ei haluta edelleen jakaa, ne ovat jakamatto-
mia komponentteja, systeemin peruselementtejä. (Ahmavaara 1969: 116.) Hämä-
läisen & Saarisen (2005: 6) mukaan systeemi synnyttää käyttäytymistä ja käyttäy-
tymisellä on kykyä synnyttää rakenteita. Systeemit tarvitsevat toimiakseen takai-
sinkytkentää (feedback). Sillä tarkoitetaan yhteyttä, joka systeemin jollakin osalla
on aikaisemmin aktiiviseen systeemin osaan. (Juuti & Luoma 2009: 121.)

Kytkenällä tarkoitetaan järjestelmän ja ympäristön molemminpuolista riippu-
vuutta. Havainnot perustuvat järjestelmän ja ympäristön eroon. (Luhmann 2004:
241.) Kun systeemissä osien välillä on keskinäistä riippuvuutta, muutos yhdessä
osassa tuo muutostarpeen muihin osiin. Systeemien muuttuminen aiheuttaa se ta-
kaisinkytkentää. (Juuti 2006: 271.) Takaisinkytkennät voidaan karkeasti jakaa po-
siitiiviin ja negatiivisiin kytkentöihin. Positiivisella takaisinkytkennällä tarkoite-
taan sitä, että systeemi pyrkii vahvistamaan alkanutta kehitystä. Se voi myös toi-
mia siten, että kokonaisuus heikentyy tai lakkaa kokonaan. Negatiivinen kytkentä
puolestaan yrittää pitää yllä systeemiä palauttamalla muodostuneet poikkeamat
takaisin lähtöarvoonsa. (Juuti & Luoma 2009: 152.)

On suljettuja ja avoimia systeemejä. Suljetut systeemit muuttuvat järjestyksestä
epäjärjestykseen ja ovat hajottavia. Avoimet systeemit muuttuvat epäjärjestyk-
sestä järjestykseen ja muodostavat järjestyksen kaavan. (Wulun 2007: 398–399.)
Suljettuun systeemiin (closed system) ei vaikuta mikään ulkopuolinen tai päinvas-
toin. Suljetun systeemin ympäristö ei ole systeemin kannalta todellisuutta. Avoi-
mella systeemillä on vaikutusta tai vaikutusmahdollisuuksia sisälle tai sisältä ulos.

(Malaska 1979: 33.) Bertalanffyn (1950: 23) mukaan systeemi on suljettu silloin, kun siitä ei lähde eikä se vastaanota materiaa. Avoimessa systeemissä materiaa tulee ja menee. Avoin systeemi vaihtaa elementtejä ja rakentaa uutta. Kaikki elävät systeemit ovat avoimia. Ne toimivat materian avulla, jatkuvasti rikkoen ja rakentaen sisäisiä elementtejä. Avoin systeemikäsitys antaa hyvän rungon elämän kysymysten ymmärtämiseen. (Barton & Haslett 2007: 145)

On myös dynaamisia sekä kompleksisia systeemejä. Niissä tarkastelun kohteena on kompleksisuuden lisäksi esimerkiksi kaoottisuuden periaate. Systeemidynamiikan ymmärtäminen on merkittävä tutkimuskohde. Systeemejä luonnehditaan yhä enemmän itseorganisoituvina, autopoieettisina sekä itseään uudistavina. (Niemelä 2014: 22.) Lisäksi on myös näkyviä ja näkymättömiä systeemejä. Näkymättömiä systeemejä kutsutaan haamusysteemeiksi. Haamusysteemit voidaan mieltää subjektiivisten muuttujien, kuten luottamuksen, välisenä takaisinkytkentänä. Näkymätön systeemi muodostuu kokemuksista, tulkinnoista sekä merkityksistä. (Luoma 2006: 22.) Mitä dynaamisempi systeemi on, sen paremmat menestymismahdollisuudet sillä on. Dynaamisuuden perustana on, että haetaan ympäristöön mahdollisimman paljon kontaktipintaa ja vuorovaikutusta. Samalla osataan ajaa myös omaa etua. (Stähle & Kuosa 2009: 111.)

Autopoieettinen systeemi ja sen rajat muodostuvat vuorovaikutuksesta ja suhteista. Autopoieesin kautta systeemit uudistavat itseään. Systeemin osilla on vaikutus kokonaisuuteen ja kokonaisuudella osiin. Systeemin suhteet ovat organisointuneet niin, että ne uusiutuvat koko ajan. Kommunikaatio on oleellinen osa systeemin ylläpitoa. Systeemit pystyvät tietyissä olosuhteissa organisoitumaan ennakkoimattomasti itsestään. Itseorganisoituminen on melko yleinen systeemin ominaisuus. Itseorganisoitumista voi tapahtua systeemeissä, jotka pystyvät olemaan kaukana tasapainosta. (Stähle & Kuosa 2009: 108, 106.) Itseorganisoituminen on prosessi, joka muuttuu ilman ulkoista pakottamista tai ilman muutoksen näkyvää syytä. Systeemi hallinnoi prosessia hajautetusti. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 134.) Organisaatioissa itseorganisoituminen on ryhmien sisällä ja aihealueiden ympärillä tapahtuvaa yhteistyötä, yksimielisyyden ja sitoutumisen muodostumista ilman ohjaavaa valtakeskusta (Sotarauta 1996: 98).

Emergenssi on käsite, joka nousee esille systeemeitä tarkasteltaessa. Se tarkoittaa systeemin alatasojen ominaisuuksista muodostuvaa yhteisvaikutusta, jonka seurauksena ylätasolle syntyvät uusi kokonaisuus ja uudet ominaisuudet. (Ahvenainen 2011: 122.) Se sisältää esimerkiksi malleja, kokoonpanoja, käyttäytymistä ja ominaisuuksia. Emergenssille ominaista ovat muun muassa kokonaisuus, uutuus, laskeva syysuhde ja ennalta-arvaamattomuus. (Huaxia 2007: 432–433.) Emergenssi on mahdollinen systeemissä, joka on tarpeeksi avoin häiriölle ja liikkeelle.

Systeemissä tulee olla hyvä kommunikaatioverkosto ja runsaasti takaisinkytkentöjä ihmisten ja asioiden välillä. Niiden seurauksena muodostuu tasapainoton tila. Se näyttäytyy systeemissä kriiseinä, kaaoksena, epävarmuutena ja jännitteinä. Niiden seurauksena systeemi voi joko hajota tai uusiutua muuttuneena järjestyksenä. (Heikkilä 2009: 114–115.) Emergenssillä viitataan sellaiseen, jota ei ensin ole olemassa, mutta tulee tietyissä oloissa esiin laadullisesti uutena piirteenä. Emergenssin yhteinen nimittäjä on laadullinen muutos. Se mielletään usein reduktionismin vastakohdaksi, sillä ”kokonaisuus on enemmän kuin osiensä summa”. (Enqvist 2007: 23, 307.) Oppi osista on reduktionismia. Sen keskeisenä ajatuksena on, että systeemi on osasten summa. Sillä tarkoitetaan syy-seurausajattelua. Toinen suuntaus on oppi kokonaisuudesta, joka on systeemiteoriaa. Siinä keskeistä on, että systeemi on osien ja niiden keskinäisvaikutusten summa. (Karjalainen & Karjalainen 2000: 41.)

Systeemin ympäristö

Ackoffin (1971: 661–671) mukaan systeemin ympäristö on sarja elementtejä ja niiden välisiä ominaisuuksia. Elementit eivät ole osa systeemiä, mutta ne voivat kuitenkin muuttaa systeemin tilaa. Systeemin ympäristö muodostuu eri tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa systeemin tilaan. Ulkoiset elementit, joiden vaikutukset ovat merkityksettömiä, eivät ole systeemin ympäristöä. Systeemin ja ympäristön rajaamiseen tai erotteluun ei löydy yleispätevää ratkaisua. Useimmiten tutkimuskohteen ja määritellyn ongelmanasettelun mukaan määräytyy tapa, jolla systeemiin kuuluva rajataan ympäristöstä. Systeemin elementit poikkeavat joiltain ominaisuuksilta ympäristön elementeistä, mutta niillä on kuitenkin keskenään samankaltaisia ominaisuuksia. Systeemin elementtien väliset kytkennät ovat voimakkaampia verrattuna systeemin ja sen ympäristön välisiin kytkentöihin. Sisäisten vuorovaikutusten takia systeemi käyttäytyy melko itsenäisenä kokonaisuutena suhteessa ympäristöön. Vain muutamat systeemin elementit ovat vuorovaikutuksessa ympäristöön ja muodostavat sen input- ja output-kanavat. (Laine 1982: 55–56.)

2.2 Katsaus systeemiteorian historiaan

Systeemiteorialla on melko pitkä historia, joka ulottuu 1920-luvulle. Systeemiteoria on laaja ja sillä on erilaisia suuntauksia. Koska systeemiteorialla on erilaisia tieteenhaaroja ja koulukuntia, tutkimukseen on tehty yleiskatsaus systeemiteorian historiasta ja valittu tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Näin ollen systeemiteorian historiakuvaus ei suinkaan ole kattava.

Seuraavaksi on koottu systeemiteorian piirteitä eri vuosikymmeniltä. Etenkin systeemiteorian alkupuolen kuvaukset systeemin organisoituneesta kokonaisuudesta, riippuvuudesta toisistaan sekä avoimen systeemin vuorovaikutuksen ja ympäristön merkityksestä ovat tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena. Luottamusmiesjärjestelmän tarkastelussa on nähtävissä erilaisten systeemien ominaispiirteistä. Vaikka kybernetiikan kuvataan olevan vain konemaisissa järjestelmissä, se on esitelty myös historiakatsauksessa (Lundström 2015: 19). Taulukkoon 3. on koottu eri vuosikymmenten teoriasuuntaukset ja niihin vaikuttaneet henkilöt. Taulukon tekstit perustuvat tämän historiakappaleen lähteisiin ja niitä ei ole mainittu taulukossa erikseen. Kappaleen lopussa kerrotaan lyhyesti systeemijattelun historiasta.

Systeemiteorian historia

Jo ennen termin systeemiteoria (system theory) käyttöönottoa on organisointiin liittyvissä tutkimuksissa sovellettu järjestelmälähtöistä lähestymistapaa. Sitä on käytetty esimerkiksi analysoitaessa julkisia ja yksityisiä organisaatioita. Organisaatioiden muutostilanteissa pystytään menestyksekkäästi tarkastelemaan erilaisia tilanteita systeemi- ja kompleksisuusteorioiden avulla. (Amagoh 2008: 5, 9.) Systeemitieteen historian voi johtaa eri tieteenaloihin ja tieteilijöiden ajatuksiin kuten luonnolliseen filosofiaan. Ludvig von Bertalanffy on kehittänyt teorian kokonaisuuden. Alustavia töitä, jotka liittyvät yleisen systeemiteorian kenttään, on esimerkiksi Koehlerin (1924) teoriassa. Se näytti suuntaa yleiseen systeemiteoriaan, mutta ei kuitenkaan käsitellyt ongelmallisuutta kokonaisuutena. (Bertalanffy 1969: 11.) Aristoteles ajatteli, että järjestelmillä on hierarkkinen olemus. Asiat vaikuttavat toisiinsa, ja kaikella olemassaololla on perusyhteys. Aristoteleen maailmankuva, kokonaisvaltainen ja teleologinen näkemys olivat yhteydessä järjestelmäajatteluun. (Bertalanffy 1972: 407.)

Ensimmäisen maailmansodan jälkeen reduktionismin rajat olivat tiedossa, ja holistinen käsitys oli vallalla erityisesti biologiassa. J.C. Smuts määritteli kattavasti holismin kirjassaan *Holismi ja evoluutio* (1926) (*Holism and evolution*). Tämä on tuonut Smutsin yhdeksi systeemiteorian vaikuttavimmaksi edelläkävijäksi. Toinen vastaava edelläkävijä oli Max Wertheimer (1912). Hänen psykologiaa käsittelevässä kirjassaan keskeistä oli ajatus siitä, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Teoria oli holistinen ja ylisti emergenttiä (emergent) ajattelua. Sen mukaan systeemi on organisoitu kokonaisuus, jossa ollaan toisistaan riippuvaisia. (Smuts 1926: 85–87; Skyttner 2002: 46.)

Kaikkien systeemien organisoitumistapoja tutkittiin 1920-luvulla. Selvisi, että ei ole merkitystä, miten erilaisilta eri systeemien osat näyttivät. Sillä ne muodostivat aina samalla tavalla systeemin, kokonaisuuden. Tästä yleinen systeemiteoria sai

alkunsa. Se mahdollisti esimerkiksi monimutkaisten tietokoneiden ja automaattien kehittämisen. Systeemiteoriassa pilkkomisen sijaan kasataan yhä isompia kokonaisuuksia sekä etsitään niistä selitystä ongelmaan. (Karjalainen & Karjalainen 2000: 42, 45.) Yleisessä systeemiteoriassa (general system theory) korostetaan mallia todellisuudesta ja tapaa nähdä asiat, joita ei ole aikaisemmin huomioitu tai ne on ohitettu (Bertalanffy 1972: 424). Yleisen systeemiteorian isänä pidetään saksalais-kanadalaista biologia ja filosofia Ludvig von Bertalanffya. Hän on luonut organistisen käsityksen, joka näkee organismit kokonaisuutena tai systeemeinä. Hänen kehittämänsä systeemiteoria kuvaa sitä, että kaikenlaiset ilmiöt voidaan selittää systeemeinä luonnontieteissä ja yhteiskuntatieteissä. Esimerkiksi yhteiskunta muodostuu ryhmistä ja ryhmät yksilöistä. Yksilöt muodostuvat elimistä ja elimet soluista ja niin edelleen. Bertalanffy etsi yleisiä periaatteita sekä lakeja, joilla systeemejä selitetään. Yleisessä systeemiteoriassa tarkoituksena on löytää ne perustavimmat ja yleisimmät periaatteet, jotka pätevät kaikkiin tai useisiin systeemityyppeihin. Yleisimmät systeemiteoriat kattavat laajan alan ja myös yhdistävät erityisteorioita. (Bertalanffy 1969: 11–12; Hatch 1997: 34; Karjalainen 1982: 31.) Yleisen systeemiteorian juuret linkittyvät myös 1920-luvun Wieniin, jossa Paul Weiss suoritti tutkimuksia (Drack & Apfalter 2007: 537, 542).

Bertalanffy kehitti yleisen systeemiteorian idean 1930-luvulla. Tätä ei kuitenkaan huomioitu ennen kuin se julkaistiin *American Journalissa* 1950-luvulla. Siitä lähtien Bertalanffyn yleinen systeemiteoria on ollut klassikko. Bertalanffy oli kiinnostunut etenkin avoimista systeemeistä (open systems). Itseorganisoitumisen konseptia on käytetty jo 1930-luvulla lähinnä kuvaamaan organismisen kehittymisen keskeisiä käsitteitä. (Alhadeff-Jones 2008: 73.) Itseorganisoitumisella ja itseuudistumisella viitataan yhteisön toiminnassa kollektiiviseen toimintaan sekä älykkyyteen (Stähle & Kuosa 2009: 104). Itseorganisoitumista tapahtuu joka puolella. Valtaosa luonnon systeemeistä kykenee organisoitumaan itsestään. Itseorganisoitumista on esimerkiksi biologisissa, kemiallisissa ja sosiaalisissa systeemeissä. Itseuudistuvilla systeemeillä ominaista on innovaation perustana oleva kaaos. Uuden tuottamiseen tarvitaan paljon tietoa, ja vaatii herkkyyttä havaita heikot signaalit. Lisäksi sillä on oma ajoitus. Itsestään organisoituminen tapahtuu vain, jos systeemi on tarpeeksi kaukana tasapainosta. Systeemi ei pysty organisoitumaan spontaanisti, jos siinä on kaikki hyvässä järjestyksessä. (Stähle & Grönroos 1999: 109–110, 118.)

Yleinen systeemiteoria näyttää suuntaa kokonaisuuteen. Se on tieteenhaaran runko, joka pyrkii rakentamaan systeemin tai viitekehyksen yhdistäen tieteenalat yhtenäiseksi ja järkeväksi kokonaisuudeksi. Tiede pyrkii sulkemaan pois asioita, joita ei pystytä helposti sovittamaan mekaanisiin kaavoihin. Näin yleinen systeemi-

miteoria voi aiheuttaa myös hämmennystä osoittamalla, miten pitkälle on mentävä, kun väittely alkaa laajoista filosofisista kysymyksistä ja päättyy yksinkertaisempiin systeemeihin. (Corning 2013: 182.) Yleinen systeemiteoria kannustaa kehittämään tarkoituksenmukaisia teoreettisia malleja niille alueille, joilta niitä puuttuu. Se edistää kokonaisuutta tieteessä ja kehittää kommunikaatiota asiantuntijoiden välillä. Sekä pyrkii selvittämään samanmuotoisuutta, lakeja ja malleja eri aihealueilla. (Checkland 1981: 93.)

Kybernetiikan (cybernetics) käsite on muodostunut 1940-luvulla. Vuonna 1948 kybernetiikka käsitti laajan aihe-alueen elävien olentojen ja koneiden hallinnasta sekä kommunikaatiosta. Pohjautuen informaatio- ja automaatioteorioiden kehitykseen kybernetiikka toi palautteen käsitteen. Sillä kuvattiin, miten systeemi voi toimia sopeutumalla ympäristöönsä ennalta määrättyä lopputulosta seuraten. Yhdistämällä palautteen informaation käsitteeseen kybernetiikka tarjosi valmiuden esittää prosessin, jolla organismi omaksuu ja käyttää informaatiota sekä ohjaten että halliten toimintaansa. Behavioristista perinnettä seuraamalla kybernetiikka perusti organisoidun kompleksisuuden ymmärtämisen systeemien tutkimukseen. Se sai alkunsa teleologisesta näkökulmasta. (Alhadeff-Jones 2008: 66–82.) Kyberneettiset systeemit voidaan mieltää suljetuiksi systeemeiksi, joissa ei olla vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Niissä toiminta ja lopputulos ovat ennalta määrättyjä sekä ennakoitavissa. Kybernetiikkaa on vain konemaisissa järjestelmissä. (Lundström 2015: 19.)

Norbert Wiener on keksinyt ja määritellyt kybernetiikan termin. Hän on määritellyt sen uudeksi tieteenksi, joka on ihmisten ja koneiden kontrollia sekä kommunikointia. Konseptuaalinen määritelmä kybernetiikalle kehitettiin Macy Conferenssissa vuonna 1946. Monitieteellisiin osallistujiin kuuluivat Wiener, von Neumann, McCullough, Shannon Mead ja Bateson. Heidän kiinnostuksen kohteenaan oli löytää yhteiset periaatteet monimuotoisten systeemien organisoinnille. Käsitteistä monimutkaisuus ja itseorganisoiduminen on alettu puhua 1940- ja 1950-luvuilla. Edellä mainitut ovat vaikuttaneet esimerkiksi tietotekniikan kehittämiseen sekä keinoälyn informaatiotieteen aloille. Kybernetiikan merkittävä panostus johtamistieteeseen on palauteprosessi (feedback-loop). Joka on systeemin komponenttien välillä ja toiminut systeemin toimintakyvyn hallintamekanismina. Kybernetiikka on vaikuttanut esimerkiksi johtamisajattelun kehittymiseen siinä, miten organisaation rakenteet ja kontrollimekanismit voidaan suunnitella, jotta ne palvelevat johtamista suurissa kompleksisissa systeemeissä. Systeemisuunnittelu keskittyi kontrolloimaan monimutkaisuutta pilkkoen isot yksiköt pieniin yksiköihin. Kybernetiikka taas kiinnitti johdon huomion organisoinnin periaatteisiin, joilla hallittiin ei-lineaarisia, dynaamisia ja vakaita systeemejä. (Wiener 1965: 144; Merari & Allen 2011: 33.)

Systeemin käsite on tullut esiin kybernetiikan (cybernetics) kehityksen myötä. Vuonna 1945 Bertalanffy kehitti idean, jossa organisoitujen kokonaisuuksien pitäisi olla kuvattavissa sekä selitettävissä samoilla luokilla ja luonnollisilla mekanismeilla. Tämä Bertalanffyn teoria sekä Bouldingin raportti laittoivat liikkeelle systeemisen suuntauksen 1950-luvulla. Se yritti tunnistaa muuttumattomia rakenteita ja mekanismeja erilaisissa organisoiduissa kokonaisuuksissa. Seuraavina vuosikymmeninä tämä kehityssuunta auttoi selittämään organisoitua kompleksisuutta ennakoimalla niiden käyttäytymistä ja tarkoituksellisen puuttumisen vaikutusta. (Alhadeff-Jones 2008: 66–82.)

Kenneth Boulding julkaisi oman tunnetun systeemien hierarkiansa vuonna 1956. Systeemit luokitellaan usein niiden kompleksisuuden mukaan. Yleisessä systeemi-teoriassa on kyse systeemin komponenttien välisistä suhteista, ei yksittäisen komponentin luonteesta. Nämä määrittelevät systeemin käyttäytymisen. Suhde määrittelee, miten se muotoutuu ja käyttäytyy. (Boulding 1956: 202; Bertalanffy 1972: 412.) Ludwig von Bertalanffy sekä Kenneth Boulding olivat perustamassa 1950-luvulla kansainvälistä systeemiteoreettiseen tutkimukseen perustuvaa yhdistystä. Nykyään yhdistys toimii nimellä International Society for General Systems Science (ISSS). (Skyttner 2002: 35–36; ISSS 2015.)

Systeemidynamiikalla (system dynamics) tarkoitetaan tietokonesimulointiin perustuvaa metodologiaa. Sen on kehittänyt Jay W. Forrester 1950-luvun loppupuolella. Traditionaalista systeemidynamiikkaa tarkastellaan keskeisen idean, sen toteutuksen sekä ideasta ja sen toteutuksesta tulevien seuraamusten kannalta. (Karjalainen & Karjalainen 2000: 44.) Forrester on soveltanut kontrolliteorian teoreettista mekanismia ja ei-lineaarista dynamiikkaa, jotka liittyivät kybernetiikan feedback-mekanismeihin 1950-luvulla. (Forrester 2007: 353; Merali & Allen 2011: 34.) Keskeistä systeemidynamiikassa on käsitellä kaikki mahdolliset systeemin muututjat, ei pelkästään selvittää, mitä systeemille tapahtuu. On pohdittava, mitä todennäköisimmin tulee tapahtumaan ja edetä olettamalla, että vain todennäköisimmät tapahtumat toteutuvat. Tapa johdattaa systeemidynamiikkaan, joka on ei-lineaarinen joukko dynaamisia yhtälöitä. Ne ovat ennakoitavia ja määriteltäviä sekä mahdollistavat systeemin tulevien tapahtumien laskelmoinnin. Lähestymistapa luo mahdollisuuden analyyseille, kun verrataan ja tutkitaan erilaisten vaikutusten eroja, ja kun viedään mallia läpi erilaisia muuttujia sekä olettamia käyttäen. Tapaa voidaan käyttää esimerkiksi päätöksenteossa, jolloin päätösten hyviä ja huonoja puolia voidaan testata ja verrata. Systeemidynamiikan mallit sallivat pelkästään yhden ratkaisun jostain tietystä lähtöpisteestä. Jos rakenteessa ei ole muutoksia, voidaan systeemidynamiikan malleja käyttää ja nähdä, mitä vaikutuksia jollain väliintulolla on. Muutostilanteessa se ei kuitenkaan toimi. Jos syste-

missä ei ole oppimista tai itseorganisoitumista, se ei kehity, vaikka se toimii. (Wiener 1965: x, 173; Forrester 2007: 353; Allen & Boulton 2011: 172–173.) Systeemidynamiikan tutkimus toi malleja ja uutta ymmärrystä palautemenettelyyn sosiaalisissa systeemeissä (Forrester 1968: 414). Systeemidynamiikan ensimmäiset 50 vuotta ovat tuoneet esiin vasta pintapuolen: on osoitettu ymmärryksen tärkeys, kompleksisten systeemien luonne ja inhimillisyys. (Forrester 2007: 359.)

1950–1960-luvuilla Atlantin molemmin puolin huomattiin, että organismit ovat avoimia ympäristölle. Niiden tulee saavuttaa riittävä suhde ympäristöön, jotta ne voivat selviytyä. Avoimen systeemin lähestymistapa on muodostanut uusia käsitteitä mieltää organisaatioita. Ne on usein myös esitetty yleisinä periaatteina, joilla miettiä kaikenlaisia systeemejä. Käytännössä avoimen systeemin lähestymistapa keskittyy pääasioihin. Ensin painotetaan ympäristöä, jossa organisaatio on. Avoin systeemiajattelu ottaa organisoinnissa aina ympäristön huomioon. On ymmärrettävä organisaation tehtävä ja ympäristö. Ympäristöön voivat kuulua esimerkiksi liitot, valtiot ja niin edelleen. Klassinen johtamisteoria kiinnitti puolestaan vähän huomiota ympäristöön, sillä se käsitteli organisaatiota suljettuna mekaanisena systeeminä ja keskittyi sisäiseen suunnitteluun. (Morgan 2007: 39–40.)

1970-luvulta lähtien systeemiteoriat ovat seuranneet kahta tietä: systeemidynamiikkaa (systems dynamic, Forrester) ja systeemin suunnittelun lähestymistapaa (Churchman). Näiden avulla on luotu tekniikoita, joilla vähennettiin kompleksisuutta, komponenttien ja niiden suhteiden tutkimisessa. Toisessa suuntauksessa suosittiin konstruktivistista näkemystä mallinnuksessa sekä tarkkailijan suhdetta ilmiöön. (Churchman 1971: 3, 7; Alhadeff-Jones 2008: 66–82.)

T. Downing Bowler on vuonna 1981 kuvannut tunnetun yleiseen systeemiteoriaan liittyvän perusolettaman, joka on elämän ja maailman filosofia. Universumi nähtiin systeemien hierarkiana. Yksinkertaiset systeemit yhdistellään kompleksisiksi systeemeiksi (complex systems), ja pienistä palasista muodostuu kulttuuri. Universumi koostuu kahdenlaisista prosesseista, joista toinen muodostaa systeemejä ja toinen purkaa niitä. Systeemi jatkaa omassa muodossaan, ellei toinen prosessi eliminoi toista. Kaikilla systeemeillä tai organisaation muodoilla on yhteisiä piirteitä tai asioita. Olettamuksena on, että piirteet ovat yleisesti sovellettavia yleistyksiä. Jokaisessa systeemissä on rajat, jotka määrittelevät, mikä kuuluu systeemiin. Kaikki olemassa oleva on organisoitu systeemi, jossa on energiaa, materiaalia ja informaatiota. (Bowler 1981: 219–220; Skyttner 2002: 47–48.)

Kompleksinen adaptiivinen systeemi (complex adaptive system) nousi esille 1980-luvun alussa Santa Fe -instituutissa (Alhadeff-Jones 2008: 75). Kompleksisia systeemejä, jotka sisältävät monimutkaisia osia, kutsutaan kompleksisiksi adaptiivisiksi systeemeiksi (CAS). Jokainen osa on itsessään kompleksinen systeemi. Osat

pystyvät oppimaan kokemastaan ja luomaan uutta. Paikallisen päätöksenteon ja oppimiskyvyn vuoksi niitä kutsutaan autonomisiksi toimijoiksi. (Richardson 2004: 15.) Kompleksisessa adaptiivisessa systeemissä painottuu monitieteellinen yhteistyö, kun yritetään ymmärtää yleisiä teemoja luonnollisista, keinotekoisista ja sosiaalisista systeemeistä. Se on ainutlaatuinen tieteellinen yritys paljastaa yksinkertaisuuksia alleviivaavia mekanismeja, jotka ovat läsnä monimutkaisessa maailmassamme. Maailman tiedetään olevan monimutkainen, mutta siinä on läsnä syvää yksinkertaisuutta, jota yritetään löytää. (Alhadeff-Jones 2008: 75.)

On ymmärretty systeemiteorian luonne ja rakenne sekä pyritty löytämään runko, joka kuvaisi empiirisen maailman yleisiä suhteita. Systeemiteoria ei kuitenkaan ole kaiken kattava teoria, jolla voisi korvata muita tärkeitä tieteitä. Millerin vaikutusvaltaisen työn lisäksi systeemitieteissä on ollut monia tärkeitä teoreettisia suuntauksia, kuten kybernetiikka, dynaamisten systeemien teoria, systeemisuunnittelu, verkostoteoria, pehmeä systeemimetodologia. Ne liittyvät muun muassa psykologiaan, terveydenhuoltoon, johtamiseen ja insinööritieteisiin. (Boulding: 1956: 197–208; Corning 2013: 184–185.) Seuraavan 50 vuoden aikana systeemidynamiikkaa pitäisi ajatella kompleksisten systeemien näkökulmasta. Systeemidynamiikka on vaikeampi tieteenala kuin insinööritieteet tai lääketiede. Vanhojen tieteiden ymmärtäminen ei anna riittäviä kykyjä systeemidynamiikan ymmärtämiseen. Sen hallinta ei ole helppoa, eikä monimutkaisuutta ole pystytty yksinkertaistamaan. (Forrester 2007: 366.)

Bertalanffyn (1972: 411) mukaan normaalissa tieteessä oli vain vähän yhteyttä systeemiin. Systeemiteoriaa on esitetty yhdistäväksi tieteksi. Avoimien systeemien malli on luonut esimerkiksi uusia organisaatioteorioita ja johtamisen käytäntöjä. (Kast & Rosenzweig 1986: 447.) Systeemitieteestä on tullut niin sanottu perustiede, jonka sisältöä voidaan käyttää hyväksi eri tieteissä. Se myös tukee aikaisempia tieteitä tuomalla niihin uutta ja olemalla jatkuvassa yhteistyössä eri tieteenalojen kanssa. Systeemitieteiden tarkoituksena ei ole korvata perinteistä tiedettä vaan täydentää sitä. Systeemiteoreettisen tutkimuksen vahvoina puolina nähdään pyrkimys yhteiskuntateorian ja empiirisen tutkimuksen tutkimusteorian laajaan sekä kokonaisvaltaiseen yhdistämiseen. Teorialla on kuitenkin myös haasteensa. Näitä ovat muun muassa toiminnan käsitteellistäminen sekä empiirinen oppimiskyky. (Skyttner 2002: 37–38; Virtanen 2013: 96.) Systeemitiede jatkaa eteenpäin moniarvoista kehittymistä monipuolisen kiinnostuksen sekä teoreettisten lähestymistapojen avulla. Se ymmärtää yksittäisten kokonaisuuksien kokonaisuudet. (Corning 2013: 193.)

Systeemiteorian kehitystä ei ole 1970-luvun jälkeen selitetty systemaattisesti, vaikka yrityksiä on ollut. Yhteiset teoriat eri koulukuntien välillä eivät ole levinneet

laajalle. Jotta systeemiteorian tutkimuksessa ja kehityksessä päästäisiin eteenpäin, tulisi ottaa huomioon se, että yleinen systeemiteoria on kehittynyt eri suuntiin eri tieteenaloilla. Ylilyönnit ja osaamattomuus täytyy osoittaa selkeästi. Voidaan olettaa, että epäorgaanisten paradigmojen suuntaus jatkui, mikä johti mahdollisesti siihen, että ontologinen reduktionismi täytyi korjata. Tutkimusten pitää osoittaa, kuinka systeemiteoriaa vahvistetaan ja korjataan ja miten kehittyvä tiedeteoria saadaan valmiiksi. Ongelmana on liian kapeakatseinen tutkimus, jota esiintyy myös systeemitutkimuksessa. (Drack & Apfalter 2007: 542–543.)

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3.) on yhteenveto. Se perustuu systeemiteorian historiakappaleen lähteisiin, joita taulukossa ei mainita erikseen. Lisäksi taulukossa on käytetty Brian Castellanin (2015) kokoamaa karttaa kompleksisuustieteistä, alkaen 1940-luvulta ja päättyen vuoteen 2015. Castellanin tekemä kartta on makroskooppinen esitys kompleksisuustieteistä. Kartassa on viisi erilaista haaraa, joiden teemat ja metodit kulkevat läpi kompleksisuusteorian. Kartasta on poimittu systeemitieteiden kannalta keskeisimmät asiat ja henkilöt, jotka on lisätty taulukoon 3. (Castellani 2015.)

Taulukko 3. Yhteenvedo systeemiteorian historiasta

Ajankohta	Systeemiteorian ominaispiirteitä	Systeemiteoriaan vaikuttaneita henkilöitä
1910-luku 1. maailman- sota (1914– 1918)	Luonnollisten systeemien määrittelyä. Kokonaisvaltainen, päämäärähuuinen -> järjestel- mäajattelu, hierarkkinen.	Aristoteles Fredrik Hegel
1920-luku	Kattava holismin määritelmä. Kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Holistinen ja emergenttiauattelu. Organisoitu koko- naisuus, toisistaan riippuvaisia. Suuntaa yleiseen systeemiteoriaan.	Jan Smuts Max Wertheimer Koehler Paul Weiss Ludvig von Bertalanffy
1930-luku	Yleisen systeemiteorian kehittäminen alkoi.	Ludvig von Bertalanffy
1940-luku	Kybernetiikka. Palautteen käsite. Ihmisten ja ko- neiden kontrollia sekä kommunikointia. Organisoidut kokonaisuudet voitiin kuvata ja selit- tää samoilla kategorioilla ja luonnollisilla mekanis- meilla. Systeemien hierarkia. Monimutkaisuus ja itseorganisoituminen (40–50- luvut).	Wiener Norbert Ludvig von Bertalanffy Kenneth Boulding <i>Economics</i> Gregory Bateson <i>Ecology of mind</i> Anatol Rapoport <i>Mathematical philosophy</i> Margaret Mead <i>Anthropology</i>
1950-luku	Systeemiidynamiikka Moderni systeemiteoria: järjestys, säännönmukai- suus ja ei-satunnaisuus, suunnitelmallisuus empii- risessä maailmassa, kvantifikaatio, matematisointi.	J. W. Forrester Wolfgang Goethe
1960-luku	Organismit ovat avoimia ympäristölle (1950). Dynaamiset systeemit	Ludvig von Bertalanffy Isaac Newton <i>The calculus</i> Henry Polincare <i>The Albegraic Topology</i>
1970-luku	Kaksi tietä: systeemiidynamiikka ja systeemin lähes- tymistapa. Kompleksiset elävät systeemit. Itseorganisoituminen.	Jay Forrester C. West Churchman James Grier Miller <i>Living systems theory</i> Humberto Maturana Francisco Varela <i>Autopoies</i> <i>Adaption</i> <i>Congnitive science</i> Ilya Prigogine <i>Self-Organization</i> Herman Hagen <i>Complex Adaptive systems</i>
1980-luku	Olettama yleisestä systeemiteoriasta: elämän ja maailman filosofia.	Downing Bowler Niklas Luhmann <i>Social Systems Theory</i>

Yleinen systeemiteoria on vaikuttanut merkittävästi useisiin tieteenaloihin, ja se on edelleen laajalti tunnettu. Systeemiteoriaa käytetään eri aloilla eri tavoin. Eri-tyisesti saksankielisissä maissa systeemiteoria on usein liitetty sosiologiaan. Monet tieteenhaarat ovatkin omaksuneet systeemiteorian omiin tarpeisiinsa. Useat muokatut teorit ovat kuitenkin merkittävästi alkuperäisestä yhteydestä. Toisaalta eri tieteenalojen eriytynyt kehittyminen on positiivista; toisaalta se aiheuttaa vastakkainasettelua sekä väärinymmärryksiä, jotka rakentavat raja-aitoja ja heikentävät systeemiteorian alkuperäistä pyrkimystä. Systeemiteoria oli tarkoitettu rakentavaksi työkaluksi eri tieteenalojen välillä. Systeemiteorian tarkoituksena on vuoropuhelu eri tieteiden koulukuntien välillä. (Drack & Apfalter 2007: 537, 542.)

Lundström (2015) on väitöskirjassaan jaotellut systeemiparadigmat kolmeen osaan. Hän esittelee systeemiparadigmojen kehittymistä lähtien mekaanisten systeemien maailmankuvasta ja päättyen nykypäivän kompleksisten systeemien maailmaan. Ensimmäinen systeemiparadigma näkee systeemit mekaanisina järjestelminä. Toiminta pohjautuu universaaleihin lakeihin, joissa on perustana Newtonin klassinen fysiikka. Mekanistinen näkemys toimii fysiikassa, mutta yhteiskunnallisissa hahmotelmissa nousee esiin ongelmia. Mekanistisessa näkemyksessä voidaan kaikki jakaa osiin. Toisessa paradigmassa keskitytään systeemiajatteluun ja avoimiin systeemeihin. Siinä keskeistä ovat systeemin vuorovaikutus ympäristönsä kanssa ja vaihtoehtoiset kehityspolut. Kolmannessa paradigmassa puolestaan keskitytään systeemin sisäiseen dynamiikkaan. Keskeistä on systeemin ennakoimattomuus ja kyky itseorganisoidua. (Lundström 2015: 16–18.)

Systeemiajattelun historia

Aristoteles on luonut perustan systeemiajattelulle: ”Kokonaisuus on enemmän kuin osiensä summa” (Corning 2013: 181). Systeemiajattelun historia voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe sijoittui 19. vuosisadan loppupuolelle. Siinä oli keskeistä esimerkiksi puhelinteollisuus, joka muodostui eri elementeistä suureksi kokonaisuudeksi ja maailmanlaajuiseksi. Toinen vaihe sijoittui toisen maailmansodan aikaan. Siinä järjestelmät ymmärrettiin integroituina, dynaamisina sekä kompleksisina. Kolmas vaihe sijoittuu 1990-luvulle, jolloin käsitystä laajennettiin myös sosiaaliseen ja teolliseen yhteyteen. Kompleksisuus näkyy järjestelmissä siten, että tarkka ennustaminen tai mallinnus ei ole aina mahdollista. (Seymour 2007: 4.) Systeemiajattelun juuret ovat filosofiassa, luonnontieteissä sekä biologiassa. Systeemikonseptien soveltaminen sosiaalisiin systeemeihin on ollut tärkeässä osassa johtamistieteitä. Systeemiajattelulla pystytään ymmärtä-

mään dynamiikkaa, joka liittyy yksilöiden sekä yhteisöjen käyttäytymiseen. (Merali & Allen 2011: 49–50.) Systeemiajattelu asettaa päämääränsä holismiin (Wulun 2007: 393).

Systeemiajattelu lähti etenemään yleisestä systeemiteoriasta läpi Macyn ryhmän, kohti kybernetiikkaa ja systeemisuunnittelua sekä analyyttistä ilmapiiriä ja itseorganisoitumista ja päätyi nykypäivän kompleksiseen ajatteluun. Kehityskulku risittää perinteisen jaottelun fyysisen, biologisen ja kemiallisen tieteen välillä. Kehityskulku vie Newtonin ennustettavista, kompleksisista ja dynaamisista systeemeistä nykypäivän haasteisiin, ja selittää miten ennalta arvaamatonta kompleksisten dynaamisen systeemin kehityskulkua käsitellään. Nähdään, miten erilaiset systeemit ja niiden kompleksisuudet ovat vaikuttaneet ontologistisiin ja epistemologistisiin oletuksiin sekä menestyviin malleihin, joilla hallitaan kompleksisuutta sosioekonomisessa kontekstissa. (Merali & Allen 2011: 31–32.)

Systeemiajattelu on kehittänyt erilaisia tapoja, joilla voidaan kuvata yhtenäisesti tapahtumia vuosituhannen aikana. Ihmiset ovat yrittäneet etsiä tapoja, joilla kanssakäymistä ympäröivän maailman kanssa voisi järkeistää. Systeemiajattelussa on keksitty erilaisia esityksiä johtajuudesta, tapoja, joilla voidaan järkeistää kanssakäymistä ympäröivän maailman kanssa. Systeemin rakenteiden, muodon ja koostumuksen roolista on kiistelty ikuisesti määriteltäessä sosiaalisen, fyysisen ja luonnollisen systeemin käyttäytymistä sekä niiden yhteyttä systeemin fenomenologiaan. Nämä teemat toistuvat myös systeemin käyttäytymisen moderneissa teorioissa. Systeemiajattelun menestyneet koulukunnat ovat keskittyneet aina johonkin tiettyyn osa-alueeseen ja kehittäneet mekanismeja, joilla pystytään kohtaamaan oman ajan haasteita kompleksisuutta käsiteltäessä. (Merali & Allen 2011: 31–32.) Systeemiajattelu on muuttunut alkuaikojen muodon ja rakenteen erottelevasta ja yksinkertaistavasta tavasta. Siihen on tullut uusia ulottuvuuksia, eikä yksinkertaisuus ole sille enää ominaista. Jokaisella kehityksen asteella on tullut konsepteja, jotka ovat vaikuttaneet esimerkiksi johtamisajatteluun. On tullut myös uusia metodeja ja malleja, joita on sovellettu käytäntöön. Nykyään monimutkaisessa systeemitieteessä keskeisenä ovat avoimet ja kompleksiset systeemit. Merkittävänä muutoksena on ollut muun muassa se, onko syytä olettaa systeemeissä rakenteellista vakautta. Jos sitä ei ole, haasteena on kyky hallita epävarmuutta ja ennalta-arvaamattomuutta. (Merali & Allen 2011: 31–32, 49–50.)

2.3 Luottamusmiesjärjestelmä ja systeemiteoria

Seuraavaksi kerrotaan tutkimuksen kannalta oleellisimmista systeemeistä, joita ovat avoin, kompleksinen ja sosiaalinen systeemi. Systeemien ominaisuuksia on

sovellettu luottamusmiesjärjestelmään. Kappaleen loppupuolella on yhteenvedotaulukko (Taulukko 4.), johon on tiivistetty systeemisyyden ominaispiirteet sekä peilattu niitä luottamusmiesjärjestelmään.

Luottamusmiesjärjestelmän kokonaisuutta tarkasteltaessa on selkeytettävä mitä systeemiin ja sen ympäristöön kuuluu. Luottamusmiesjärjestelmä on suunniteltu systeemi, jonka ihmiset ovat tehneet luottamusmiessopimusten, lakien, vaalien, ohjeiden sekä käytänteiden mukaan. Sitä voi myös kuvata konkreettiseksi systeemiksi. Luottamusmiesjärjestelmä sisältää järjestyksen, joka tarkoittaa esimerkiksi työehtosopimuksessa määriteltyä neuvottelujärjestystä. Voidaan olettaa, että koko luottamusmiesjärjestelmä on järjestyksessä ainakin sopimustasolla. Käytännössä se ei kuitenkaan välttämättä organisaatiotasolla aina toteudu. Jos intressit ja tavoitteet eivät ole yhteisiä, luottamusmiesjärjestelmän toteuttaminen voi olla haasteellista. Järjestelmän tavoitteellisuus näkyy muun muassa luottamusmiessopimusta neuvotellessa. Eri tasoilla tapahtuvissa neuvotteluissa osapuolet asettavat omat tavoitteensa. Osapuolilla on omat intressit ja pyrkimykset, jotka huomioivat yhteisen tavoitteen ja reunaehdot. Lopuksi on päästävä yhdessä johonkin lopputulokseen.

Luottamusmiesjärjestelmässä osat ovat järjestäytyneet tietyllä tavalla ja siinä on hierarkkinen järjestys. Esimerkiksi lainsäädännöllä ja siinä tapahtuvilla muutoksilla on vaikutusta luottamusmiesjärjestelmään. Luottamusmiesjärjestelmässä systeemin hierarkiaa voi kuvata esimerkiksi työehtosopimuksen neuvottelutasoilla. Työehtosopimukset sovitaan liittotasolla, ja paikallisesti luottamusmiehet voivat tehdä paikallisia sopimuksia. Työehtosopimuksissa on tietty neuvottelujärjestys. Eri tasoilla tehdyillä sopimuksilla on vaikutusta liitto- ja paikalliselle tasolle. Esimerkiksi työehtosopimukset ja paikalliset sopimukset vaikuttavat sekä organisaatio- että liittotasolla. Liittotasolla työnantaja- ja työntekijäliittojen edustajat neuvottelevat. Paikallisella eli organisaatiotasolla neuvotellaan ja toteutetaan luottamusmiesjärjestelmää käytännössä luottamusmiesten ja työnantajien edustajien kesken. Työehtosopimusten noudattamista työpaikalla valvoo luottamusmies. Liittotasolla työnantaja- ja työntekijäliitot valvovat molemmin puolin, että niitä noudatetaan.

Luottamusmiesjärjestelmä on osista muodostuva kokonaisuus, jota toteutetaan, neuvotellaan ja sovitaan hierarkian eri tasoilla. Osien välillä on voimakas riippuvuussuhde. Yhteistyö ja kommunikaatio ovat välttämättömiä. Luottamusmiesjärjestelmä pitäisi olla sellainen, että se tyydyttää sekä luottamusmiehiä että työnantajia. Suunnitelmallisuus, selkeät toimintamallit, sopimukset ja toimiva yhteistyö auttavat luottamusmiestoiminnassa. Luottamusmiesjärjestelmän osien väliset suhteet sekä niiden suhde ympäristöönsä ovat kiinnostuksen kohteina. Muutos ja

kehittyminen ovat keskeisiä luottamusmiesjärjestelmässä, sillä esimerkiksi rakenteelliset muutokset, kuten organisaatiomuutos, vaikuttavat myös luottamusmiesjärjestelmään. Edellä mainitut luottamusmiesjärjestelmän ominaisuudet ovat myös keskeisinä systeemiteoriassa. Taulukkoon 4. on koottu tutkimuksen kannalta keskeisimmät systeemikuvaukset ja niiden ominaispiirteiden ilmeneminen luottamusmiesjärjestelmässä.

Taulukko 4. Luottamusmiesjärjestelmän systeemisyys

Systeemisyys	kuvaus / ominaista	luottamusmiesjärjestelmässä
<i>Systeemiteoria</i> <i>Systeemi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - osista muodostuva kokonaisuus - järjestys - vuorovaikutus - rakenteita, struktuureita ja niiden välisiä suhteita - muutos: takaisinkytkentää, positi/negati. 	<ul style="list-style-type: none"> - lm, ta, liitot, työntekijät, ympäristö - kokonaisuus (systeemi ja ympäristö) - rakenteita (lm-organisaatiot, organisaatorakenteet, työmarkkinat) - suunniteltu systeemi (lm-sopimus, lait, ohjeet, sopimukset) - järjestys (lm-vaalit, sopimukset, neuvottelujärjestys)
<i>Ympäristö</i>	<ul style="list-style-type: none"> - osat, joita ei lueta toimijoihin, ei itse systeemiä - passiivisempi osatekijä - vuorovaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> - vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa - vaihtaa tietoa esim. lm, ta, liitot - rajaaminen haasteellista (systeemi vai ympäristö esim. tes. liitot)
<i>Avoin systeemi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - elävät systeemit - riippuvainen ympäristöstä - vaihtaa materiaa ja informaatiota - kommunikaatio ja vuorovaikutus ympäristönsä kanssa - yhteen liittyvyys ja toisista riippuvaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - riippuvainen ympäristöstä ja syst.osista (lait, liitot, sopimukset, yhteiskunta, työntekijät) - jatkuva yhteistyö, kommunikaatio, vuorovaikutus systeemissä ja ympäristössä (liitot, yhteiskunta, media, sopimukset, lait, ta, lm) - vaihtaa tietoa (lm-ta-liitot) - oppiminen liitto - organisaatioissa
<i>Kompleksinen systeemi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - paljon elementtejä - elementtien toimet eivät ennalta määrättyjä - kehittyy ajan myötä - erittäin avoin ympäristölle - ottaa vaikutteita käyttäytymisestä - moninkertaisia, toisiinsa vuorovaikutussuhteessa olevia toimijoita 	<ul style="list-style-type: none"> - lm-järjestelmässä paljon eri elementtejä, miten kukakin määrittelee systeemin. - kehittyvä ja muuttuva (sopimukset, lait, yhteiskunta, organisaatorakenteet, lm-vaaliohjeet ym). - laki, järjestys - ihmisten väliset suhteet - erilaisten päällekkäisten ja samanaikaisten systeemien jäseniä (ao, työpaikan toimikunnat, yt, työryhmät).
<i>Sosiaalinen systeemi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - itseohjautuvuus - oman toiminnan reflektointi - kommunikaatio - kulttuuri, voima, rakenne 	<ul style="list-style-type: none"> - lm-toiminnassa ja työnantajan edustajana tarvitaan itseohjautuvuutta. - kommunikaatio välttämätöntä, jotta systeemi toimii
<i>Organisaation systeemisyys</i>	<ul style="list-style-type: none"> - avoin, orgaaninen, monita-voitteinen, kompleksinen - sosiaalista kanssakäymistä - myös suljettu 	<ul style="list-style-type: none"> - sisältää sosiaalista kanssakäymistä (ta, lm, työntekijät, jäsenet, muut lm:t, tsv) systeemissä ja ympäristössä. - voi olla myös suljetun ominaisuuksia

Luottamusmiesjärjestelmän toimintaa pitää suunnitella ja kehittää. Sen on voitava muuttua ja kehittyä, jos esimerkiksi ympäristö tai organisaatio muuttuvat. Kun luottamusmiesjärjestelmän toimintaa mietitään systeemidynamiikan näkökulmasta, on pohdittava, mitä sille tapahtuu tulevaisuudessa. Näin järjestelmää voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Luottamusmieskausi on määräaikainen, joten sitä voi luonnehtia sykliseksi toiminnaksi. Uutta luottamusmieskautta edeltävät luottamusmiesvaalit, joissa luottamusmiehet valitaan seuraavalle kaudelle.

Teknistä ja sosiaalista systeeminäkökulmaa voi soveltaa luottamusmiesjärjestelmään luottamusmiesvaalien järjestämisessä, sillä siinä tarvitaan molempia – ihmisiä ja tekniikkaa. Luottamusmiesvaalit työllistävät luottamusmiehiä paikallisella tasolla ja myös liittojen toimihenkilöitä liittotasolla. Vaalien organisointiin ja järjestämiseen tarvitaan henkilöitä ja tekniikkaa, jotta kaikki jäsenet pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan. Vaalien on toteuduttava laadittujen ohjeiden mukaan, joten toteuttajat ovat tärkeässä roolissa. Vaalien järjestämisestä vastaa työntehtijäpuoli. Työnantajan kanssa sovitaan etukäteen vaalien järjestämisestä työpäiväkoilla. Kybernetiikkaa voi soveltaa luottamusmiesjärjestelmän informaatiokulussa teknisten välineiden näkökulmasta. Tiedon jakamiseen ja vaihtamiseen tarvitaan teknisiä välineitä organisaation sisällä ja ympäristössä. Seuraavissa kappaleissa on erityyppisiä systeemejä tutkittavan ilmiön näkökulmasta. Ensimmäisenä kuvataan avoin systeemi, ja sen jälkeen kompleksinen ja sosiaalinen systeemi.

2.3.1 Luottamusmiesjärjestelmä avoimena systeeminä

Avoin systeemi (open system) käsittää kaikki elävät systeemit. Se on riippuvainen ympäristöstä, jonka kanssa se vaihtaa energiaa, materiaa ja informaatiota. Avoin systeemi on kommunikaatiossa ympäristönsä kanssa. Mitä ylemmäksi systeemi hierarkiassa mennään, sen avoimempia systeemit ovat. (Chadwick 1971: 59; Niemelä 2014: 19.) Avoin systeemi ja ympäristö ovat erottamaton kokonaisuus, jossa ympäristö muokkaa systeemiä ja päinvastoin. (Ahvenainen 2011: 120.) Esimerkiksi maailmaa kuvataan avoimeksi ja dynaamiseksi systeemiksi, jota ei voida kontrolloida, siinä korostuu itseorganisoituminen. (Raisio 2009: 477; Raisio & Lundström 2015: 1–5.) Itseorganisoimista tapahtuu vuorovaikutuksesta ihmisten välillä spontaanisti ja omaehtoisesti (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 134). Avoimesta systeemistä voidaan ottaa esimerkiksi myös kunta, joka on oma systeeminsä. Kunta kuuluu hallinnollisesti maakuntien systeemiin, jotka kuuluvat Suomen valtion systeemiin. Suomen valtio puolestaan on osa Eurooppaa. Yhtenä näkökulmana on, että kunta voi muodostua pienemmistä systeemeistä, ja esimerkiksi kunnanosan voi hahmottaa omaksi systeemikseen. (Lundström 2015: 18.)

Avoimessa systeemissä pystytään oppimaan. Systeemi vastaanottaa ympäristöstä informaatiota (input) ja sen sisällä tapahtuvissa prosesseissa tuottaa jotain (output), jossa on kyse palautteesta. (Anttila 2007: 38.) Systeemin prosessit toimivat jatkuvina palautteina. Systeemi kehittyy erilaisia polkuja pitkin, kun se saa informaatiota palautesyklistä. (Niemelä 2014: 20.) Esimerkki avoimen systeemin negatiivisesta palautteesta teknisten ja sosiaalisten systeemien näkökulmasta: Kun avoimessa systeemissä muutetaan yksi komponentti sisäisen vuorovaikutuksen vuoksi, sillä on vaikutusta muihin komponentteihin. Jos ympäristöä muutetaan, sillä on vaikutusta organisaation osasysteemeihin. Tapahtumat yhdessä systeemissä vaikuttavat myös muihin systeemeihin. Avoimessa systeemiteoriassa korostetaan organisaation teknisen alasysteemin olevan yhteydessä sosiaaliseen alasysteemiin. Tavoitteeseen pääsemisessä alasysteemin pitää olla mahdollisimman tehokas. Käyttäytymisen ja johtamisen koulukunta keskittyy psykologiseen alasysteemiin ja sosiaaliseen systeemiin. Ihmisten nähdään muun muassa olevan motivoituneita, ja heidät otetaan mukaan päätöksentekoon. Menestyminen ohjaa vahvalla tavalla sosiaaliseen alasysteemiin. Avoimen systeemiteorian mukaan tekninen ja sosiaalinen ovat samanarvoisia, linkittyvät ja ovat yhteydessä toisiinsa. Muutoksen onnistuminen edellyttää sen perustuvan realistiseen ymmärrykseen siitä, kuinka asiat liittyvät toisiinsa ja millaista palautetta saadaan sosiaalisen ja teknisen osasysteemin välisestä yhteydestä. Ei riitä, että tuodaan jokin uusi käytäntö työntekijöille tai ilmoitetaan siihen osallistumisesta. Sosiaalisen ja teknisen systeemin pitää ”sopia” toisiinsa ja luoda vakaa tasapaino. (Stacey 2011: 128.)

Systeemin toimijoiden ja ympäristön välillä vaihdetaan jatkuvasti tietoa. Tätä kutsutaan palauteprosessiksi (feedback loop). (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 134.) Palaute on perinteisesti nähty joko positiivisena tai negatiivisena. Luonnehdinta ei ole riittävä kuvamaan kaikkia palauteprosesseja, mutta se antaa lähtökohdan. (Mitleton-Kelly 1995: 14–15.) On opittu näkemään, että sosiaaliset prosessit sitovat avoimen systeemin suureksi toisiinsa liittyväksi systeemin verkostoksi. Siinä yhden systeemin tuotoksesta tulee toisen systeemin syöte. Tällaisessa verkostossa ei ole itsestään selvää, missä ongelmat piilevät. Ei myöskään tiedetä, mihin pitäisi puuttua, vaikka tiedetään, mitä pitää etsiä. (Rittel & Webber 1973: 159.)

Organisaatio yleisen systeemiteorian mukaan on avoin ja kanssakäymisessä muiden organisaatioiden kanssa. Organisaatio muodostuu yksilöistä, ryhmistä ja vuorovaikutuksesta. Organisaatio tuo rajojen toiselta puolelta jotain omien rajojensa sisään, muuttaa sitä ja sen jälkeen tuottaa jotain ulos. Suhteet rajojen yli muuttuvat jatkuvasti, koska ympäristö muuttuu koko ajan. Rajapinnalla oleva tehtävä suojelee systeemiä muutoksilta, mutta se myös tuottaa muutoksia, joiden myötä

systeemi pystyy sopeutumaan ympäristöön. Organisaatiossa johdon rooli on huolehtia rajapinnasta. Menestyvä johto pitää organisaation jatkuvassa tasapainossa ympäristön kanssa. Siihen käytetään negatiivista palautetta (feedbackia), joka tuottaa tasapainoa. Ympäristöön sopeutuminen määrittelee vakaan tasapainon yhdistymisen ja erilaistumisen välillä sekä systeemin ylläpidon ja muutoksen välillä. Ympäristöön sopeutumista tarvitaan, jotta organisaatio menestyy. Onnistumisen tila on vakaa, johdonmukainen sekä harmoninen. (Stacey 2011: 130.) Käsiteltäessä organisaatioita ja johtamista avoimen systeemin näkökulmasta, keskitytään systeemiin kokonaisuuksiin ja ihmisten käyttäytymiseen. Lisäksi pohditaan millaiset rajat osasysteemillä tai systeemillä on, millaiset suhteet osasysteemillä ja systeemillä on rajojen läpi, ja mitä vaatimuksia rajojen hallinnalle on. Avoimen systeemin konsepti tarjoaa työkalut, joilla ymmärtää suhteita asioiden välillä, kuten organisaatiossa teknisiä ja sosiaalisia näkökulmia. Kybernetiikan, systeemidynamiikan sekä yleisen systeemiteorian mukaan organisaatio on palautesysteemi. Tämä feedback-systeemi pitää yllä tasapainoa ympäristössä sekä sen osien välillä, hyödyntämällä negatiivisen palautteen mekanismia. (Stacey 2011: 128, 130.)

Morganin (2007: 39–40) mukaan yksilöillä, ryhmillä tai organisaatioilla on tarpeita täytettävänä. On huomioitava, että ne ovat riippuvaisia laajemmasta ympäristöstä, jolloin huomio kiinnittyy avoimen systeemin lähestymistapaan organisaatiossa. Organisaatio voidaan nähdä myös suljettuna systeeminä, jolla on historia ja omat säännöt sekä päätöksentekoon liittyvät käytännöt. Ne tarvitsevat uudistukseen kuitenkin muita organisaatioita. Tällaisessa tilanteessa luottamuksen merkitys nousee avainasemaan. Organisaatiot uudistavat itseään päätösten kautta. (Jalava 2013: 101.)

Avoim systeemi ja luottamusmiesjärjestelmä

Tämä tutkimus yhdistää systeemiteorian ja empiirisen tutkimuksen. Luottamusmiesjärjestelmää käsitellään kokonaisuutena, jossa sen eri osilla on vaikutusta toisiinsa ja ympäristöönsä. Luottamusmiesjärjestelmässä ja toiminnassa systeemin osat ovat liittyneet yhteen ja ovat toisistaan riippuvaisia ja muodostavat avoimen systeemin (Taulukko 4.). Osat eivät ole irrallisia elementtejä, vaan yhteistyötä tekeviä osia. Luottamusmiesjärjestelmässä toimivien on tehtävä yhteistyötä, jotta järjestelmä toimii. Luottamusmiesjärjestelmässä osat ovat riippuvaisia toisistaan, samoin kuin työnantaja luottamusmiehestä, liitot toisistaan ja myös luottamusmies ja työnantaja omista liitoistaan. Ilman liittojen tekemää luottamusmiessopimusta ei ole luottamusmiesjärjestelmää eikä luottamusmiesjärjestelmä toteudu työpaikoilla ilman luottamusmiestä. Myöskään ilman liittojen jäseniä ei ole luottamusmiestä. Luottamusmiesjärjestelmää analysoitaessa on tarpeen ymmärtää kokonaisuus. Liiton edustajat neuvottelevat luottamusmiessopimukset, joten

heillä on oltava yhteys työelämään. Jatkuvan yhteistyön tarve on suuri, sillä kaikki vaikuttavat systeemissä toisiinsa. Organisaatiotasolla tehdyt sopimukset vaikuttavat niin ikään liittotasolla. Hyviä käytäntöjä ja malleja voidaan viedä eteenpäin ja ratkaista siten mahdollisesti jonkin muun organisaation ongelmia. Ympäröivällä maailmalla ja siinä tapahtuvilla muutoksilla on myötävaikutusta luottamusmiesjärjestelmään.

Organisaatiotasolla luottamusmiesjärjestelmän avoimen systeemin ominaisuus näkyy siinä, että luottamusmiesjärjestelmä on organisoitu kokonaisuus. Luottamusmiesjärjestelmä on suunniteltu järjestelmä, jonka ihmiset ovat luoneet. Ihmisten keskinäinen kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat kaikilla tasoilla toiminnan keskiössä. Luottamusmiessopimus ja lait raamittavat toimintaa ja järjestelmää. Oppimista voi tapahtua esimerkiksi organisaatiotason luottamusmiestoiminnassa. Luottamusmiestehtävä on jatkuvaa oppimista, johon kuuluu muodollinen koulutus, mutta myös käytännön kautta opitaan uutta. Toisten luottamusmiesten vertaistuki sekä liitoilta saatu tuki auttavat oppimisessa ja tehtävän hoitamisessa. Liitot saavat käytännön tietoa luottamusmiehiltä, esimerkiksi luottamusmiesjärjestelmän toteutumisesta ja mahdollisista kehittämistarpeista. Näin tapahtuu myös työnantajapuolella, jossa palaute menee omaan liittoon. Luottamusmiesjärjestelmän ymmärtäminen kuuluu niin ikään työnantajapuolen tehtäviin. Palaute kulkee työnantajilta työntekijäliittoon ja päinvastoin. Ammattiliittojen taas on tehtävä luottamusmiesjärjestelmää tutuksi jäsenilleen ja luottamusmiehille. Jatkuva palaute ja vuoropuhelu edesauttavat järjestelmän toimivuutta, ja toimivat ja toimimattomat asiat on hyvä saada esille. Avoimessa systeemissä palaute näkyy esimerkiksi jäsenten ja luottamusmiesten välisenä yhteistyönä, jossa tiedon kulku ja palaute ovat tärkeässä osassa.

Toiminta luottamusmiesjärjestelmässä on organisoitua kaikilla tasoilla. Organisaatiotasolla voi eri työpaikoilla olla erilaisia käytäntöjä toiminnan toteuttamisessa. Organisaatiotasolla luottamusmiesjärjestelmään voi tulla muutoksia esimerkiksi organisaation rakenteiden muuttuessa tai laajentuessa. Tällöin tarvitaan uudenlaista organisointia: uusia luottamusmiehiä tai toimintatapojen tarkastelua, jotta muutoksiin voidaan vastata. Muutoksista on tiedotettava myös hierarkian ylemmälle (liitto)tasolle. Palaute ja informaatio kulkevat paikallisella tasolla luottamusmieheltä työnantajalle ja toisin päin. Lisäksi informaatiota kulkee luottamusmiehiltä liittoon sekä työnantajilta liittoihin. Liittotasolla työntekijä- ja työnantajaliittojen välillä vaihdetaan informaatiota. Informaatiota vaihdetaan myös keskusjärjestöjen tai liittojen välillä. (Taulukko 4.).

Vaikka luottamusmiesjärjestelmää kuvataan tutkimuksessa avoimena systeeminä, voi se jossain tapauksessa olla myös suljettu systeemi. Esimerkiksi, jos organisaatiossa luottamusmiesjärjestelmää toteutetaan pelkästään organisaation sisällä niin sanotusti omilla säännöillä ja systeemeillä välittämättä ympäristöstä tulevista informaatiosta, muutoksista tai sopimuksista. Järjestelmää voi luonnehtia suljetuksi systeemiksi, kun organisaatiosta ei olla koskaan yhteydessä esimerkiksi liittoihin, ei vaihdeta informaatiota tai olla mitenkään vuorovaikutuksessa. Luottamusmiesjärjestelmä voi sisältää myös molempia, avoimen sekä suljetun systeemin sen mukaan miten organisaatio toimii.

2.3.2 Luottamusmiesjärjestelmä kompleksisena systeeminä

Kompleksinen on yksinkertaisen vastakohta (Byrne 2001: 1), mutta se ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin vaikea (Espejo 2003: 54). Kompleksisuuden käsite viittaa jonkin asian monimutkaisuuteen ja epäselvyyteen, jossa on useita toisiinsa liittyviä näkökulmia. Kompleksisuus tarkoittaa myös asioita, joiden selvittäminen vaatii perusteellista paneutumista. Arkikielessä kompleksisuudella kuvataan usein kielteisessä merkityksessä tilanteita, joita on vaikea ymmärtää tai hallita. (Jalonen 2007: 133; Lindell, Vartiainen & Ollila 2007: 87–89.)

Kompleksinen ilmiö koostuu useista toisiinsa kytkeytyvistä elementeistä. Kompleksisuuden voidaan luonnehtia olevan olennainen ja luonnollinen osa minkä tahansa järjestelmän tai systeemin toimintaa. (Jalonen 2006: 1.) Esimerkiksi hyvinvointipalvelujärjestelmässä kompleksisuus on perusominaisuus ja osa järjestelmän toimintaa (Jalonen 2011: 56–57). Kompleksisuusteoria tarjoaa konseptuaalisen viitekehyksen, jossa kompleksisuus on tapa ajatella ja nähdä maailmaa (Mitleton-Kelly 1995: 3.) Kompleksiuustiede käsittää yksinkertaistamisen hylkäämisen, jolloin merkitystä on kompleksisilla avoimilla systeemeillä. Niillä on kehittymisen potentiaalia. (Byrne 2001: 1.) Kompleksisuustieteiden teoria- ja ajattelu-suuntauksiin kuuluvat esimerkiksi kova kompleksisuus, pehmeä kompleksisuus ja kompleksisuusajattelu. Pirulliset ongelmat ovat osa kompleksisuusajattelua. (Lindell, Vartiainen & Ollila 2007: 87–89.) Kompleksisuusajattelu koostuu eri teorioista, joissa on samanlaisia tapoja ajatella sekä jäsentää ilmiöitä. Siinä korostuvat kokonaisvaltainen ja holistinen ajattelu. (Jalonen 2011: 56–57.)

Kompleksisen systeemin (complex system) yleisenä, mutta epätäydellisenä kuvauksena on, että se koostuu suuresta määrästä ei-lineaarisesti keskenään toimivista osista. Tällaisen määritelmän mukaan nykypäivän tietokone olisi kompleksinen systeemi, vaikka se ei ole sitä. (Richardson 2004: 13.) Kompleksinen systeemi tarkoittaa systeemiä, joka muodostuu useammasta kokonaisuutta yksinkertaisemmasta osasta, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kompleksisuuden tärkeä

ominaisuus on keskinäinen vuorovaikutus. Vuorovaikutus on keskeisenä tekijänä monimutkaisten systeemien kehittymiselle. (Gribbin 2005: 154–155; Jalonen 2011: 56–57.)

Kompleksinen systeemi kehittyy ajan myötä, ja se on erittäin avoin ympäristölle. Elementtien toimet eivät ole ennalta määrättyjä, ja sen alasysteemeillä on omia tavoitteita. Kompleksinen systeemi on altis ottamaan vaikutteita käyttäytymisestä. Mekaanisen maailmankuvanäkemyksen jälkeen todellisuus nähtiin enemmänkin elävänä ja kompleksisena järjestelmänä. (Stähle & Kuosa 2009: 104; Stähle & Grönroos 1999: 67.) Kompleksiseen systeemimalliin päädytään, kun halutaan ymmärtää kokonaisuuksia osien sijaan (Ahvenainen 2011: 122). Sengen (1996: 15–16) mukaan systeemidynamiikalla tutkitaan kompleksisia systeemejä. Mitä tahansa systeemiä tarkemmin tarkasteltaessa ja analysoitaessa tulee esiin sen jäsenten välinen kompleksisuus. Kehittämisprosessi on systeemiajattelun tapa lähestyä aihetta. Organisaatiota tulisi ajatella organismina, jonka systeemidynamiikassa organisaatio tietää omat kehittämistarpeensa ja kehittyy paremmin. Usein sosiaalisissa systeemeissä ihmiset pohtivat kuka teki, mitä ja kenelle. Systeemidynamiikalla etsitään kompleksisista systeemeistä syitä taustalta pitkällä aikavälillä. Luhmannin (2004: 47) mukaan ympäristö on aina kompleksisempi kuin systeemi itse. Suuri yhteistyö ja keskinäinen riippuvuus eri toimijoiden ja systeemin ympäristön välillä luovat monimutkaisia käyttäytymismalleja (Raisio & Lundström 2015: 1–5).

Kompleksinen systeemi organisaatiossa näkyy siten, että organisaatiossa on paljon eri systeemejä, jotka vaikuttavat toisiinsa usein eri tavoin. Myös organisaatio on osana useita muita systeemejä. Systeemin sisällä ja välillä on jatkuvaa muutosta. Kun yhdessä systeemissä tapahtuu muutos, sillä on odottamattomia vaikutuksia muihin systeemeihin. Systeemit ottavat vastaan materiaalia, tietoa sekä resursseja, joiden avulla ne organisoituvat jatkuvasti uudelleen tehokkaammiksi muodoiksi. (Juuti & Luoma 2009: 115.) Systeemi- ja kompleksisuusteorioiden avulla pystytään menestyksekkäästi tarkastelemaan organisaatioiden muutostilanteita (Amagoh 2008: 5,9). Esimerkiksi kuntaorganisaation luonnehditaan systeemiteorian näkökulmasta olevan avoin, orgaaninen, monitavoitteinen sekä kompleksinen systeemi. Se muodostuu monista keskenään vuorovaikutuksessa olevista osista. Se on vuorovaikutuksessa yhteiskunnan kanssa, joka ympäröi kuntaorganisaatiota. (Anttiroikko, Kallio & Rönkkö 1993: 39, alkup. Kallio (1992), s. 15.)

Weinbergin (2001: 3) mukaan systeemitieteet on ottanut tehtäväkseen auttaa tieteilijöitä purkamaan kompleksisuutta sekä teknologeja hallitsemaan sitä ja muita

oppimalla elämään sen kanssa. Suomalaisissa hallintomalleissa on ajatus kokonaisuudesta, joka ymmärretään systeemin osien kautta. Kompleksisissa systeemeissä perinteiset systeemikäsitykset eivät toimi. Kompleksisen systeemin osien vuorovaikutuksesta tulee muuta kuin yhteenlaskettu summatiivinen kokonaisuus. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 63–64.) Systeemien kompleksisuudessa keskeisinä toisiinsa kytkeytyvinä käsitteinä ovat itseorganisoiduminen ja emergenssi (Jalonen 2007: 162). Emergenssi on prosessi, joka luo uusia tarpeita, ominaisuuksia ja rakenteita. Emergenssin laatu, muoto, rakenne ja kaava muodostuvat yksittäisten elementtien yhteisvaikutuksesta. Ne ovat suuremmat kuin osiensa summa ja niitä ei voi tulkita tutkimalla yksittäisiä elementtejä. (Mitleton-Kelly 1995: 19.)

Ståhle & Kuosa (2009: 104) kuvaavat, että maailma on muuttunut koko ajan enemmän itseorganisoiduvaksi, moninapaiseksi sekä kompleksiseksi systeemiksi. Esimerkiksi sosiaalinen toiminta on muuttunut kompleksisemmaksi tietoteknologian ja globalisaation myötä. Systeemien ja yhteisöjen kyky itseorganisoidumiseen sekä sisältä tulevaan jatkuvaan uudistumiseen ovat uudenlaista tulevaisuuden toimintalogiikkaa.

Kompleksinen systeemi ja luottamusmiesjärjestelmä

Ihmiset ovat yhtä aikaa useiden, keskenään päällekkäisten systeemien jäseniä (Juuti 2006: 270–271). Luottamusmiesjärjestelmän voi luonnehtia olevan yksinkertaisen ja kompleksisen systeemin rajamaastossa. Kompleksisuuteen vaikuttaa se, miten kukakin määrittelee systeemin. Määritelmään vaikuttaa esimerkiksi se kuinka paljon siinä on eri elementtejä. Kompleksinen systeemi rakentuu monista itsenäisistä toimijoista, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Kun pohditaan kompleksisen systeemin ja luottamusmiesjärjestelmän yhtäläisyyksiä, esille nousevat esimerkiksi laki ja järjestys. Ne ovat ominaisia luottamusmiesjärjestelmälle, jonka toimintaa lait ja sopimukset raamittavat. Systeemin purkamista voi luottamusmiesjärjestelmässä ajatella esimerkiksi sopimuksen purkamisella. Muutokset organisaation koossa tai toimipaikoissa voivat tuoda järjestelmään kompleksisia piirteitä.

Samassa prosessissa asia voi olla jollekin kompleksinen ja jollekin esimerkiksi vaikea, mutta ei kompleksinen (Espejo 2003: 54). Luottamusmiesjärjestelmässä sama asia voi olla joillekin kompleksinen ja joillekin vaikea. Esimerkiksi luottamusmiessopimus ja luottamusmiestoiminnan toteuttaminen voivat olla systeemin toisille toimijoille kompleksista ja toisille ei. Neuvottelutasolla voi olla vaikeita päätöksiä, ja käytännöntasolla sopimuksen toteuttaminen ja noudattaminen voivat olla kompleksista. Kompleksisuutta voi esiintyä esimerkiksi silloin, kun yksityistetään palveluita tai yritykset yhdistyvät. Organisaatiossa voi olla useita luottamusmiehiä. He ovat osa systeemiä ja yhteydessä toisiinsa, jäseniin ja työnantajaan

sekä edelleen liittoihin. Luottamusmiesjärjestelmässä uusi ja vanha yhdistetään. Lisäksi historia vaikuttaa, esimerkiksi se miten aikaisemmin on luottamusmiesjärjestelmää toteutettu ja miten sitä toteutetaan jatkossa. On otettava huomioon, mitä hyviä käytäntöjä entisessä oli ja mitä halutaan kehittää. Muutokset tulisi nähdä mahdollisuutena rakentaa toimiva luottamusmiesjärjestelmä. Organisaatioissa, kuten myös liitoissa, on tiettyjä toimintatapoja, tavoitteita ja oma historia, jotka vaikuttavat järjestelmän taustalla.

Myös ympäristön eri elementit vaikuttavat luottamusmiesjärjestelmään. Jatkuvat muutokset kuten muutokset lainsäädännössä, työmarkkinoilla, toimintaympäristössä ja yhteiskunnassa ovat kompleksisia asioita ja tuovat ilmiöön kompleksisen systeemin ominaisuuksia. Esimerkiksi terveystalouden yritykset ja toimijat ovat yhä suurempia ja usein myös valtakunnallisia ja henkilöstöä sekä toimipisteitä on paljon. Alalla on kuitenkin myös pieniä toimijoita. (Hartman 2011: 12–13, 18, 20; Tevameri 2017: 18–19, 36.) Ympäristö vaikuttaa luottamusmiesjärjestelmään ja päin vastoin. Avoimissa ja kompleksissa systeemeissä ympäristö on keskeinen käsite.

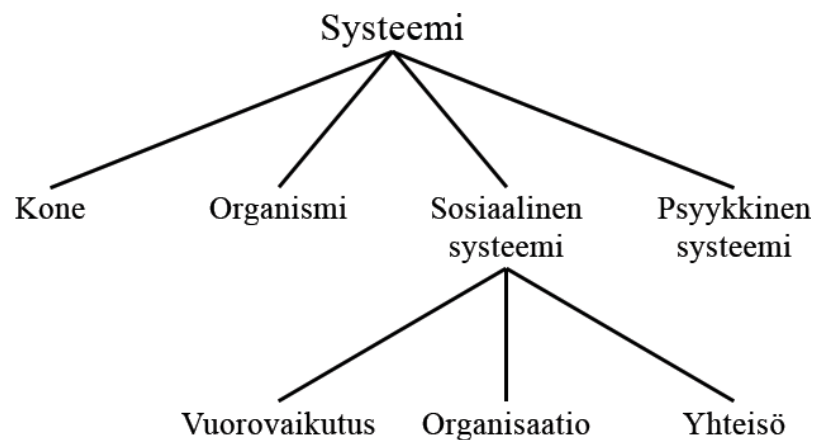
Systeemeissä toimivien kommunikointi ja yhteistyö voivat olla kompleksisia. Yhteistyössä on tietyt tasot, joilla asioita käsitellään. Kompleksisuuden viittaa se, että elementtien toimia kuten sopimusneuvotteluja ei voi tietää aina etukäteen. Alasysteemien tavoitteita voidaan luonnehtia sillä, että esimerkiksi neuvotteluissa osapuolilla on omat tavoitteet. Järjestelmä myös kehittyy tai ainakin sen tulisi kehittyä.

2.3.3 Luottamusmiesjärjestelmä sosiaalisena systeeminä

Sosiaalisia systeemejä (social systems) voidaan kuvailla termeillä kulttuuri, rakenne ja voima. Sosiaalinen systeemi ymmärretään ryhmänä osatekijöitä ja niiden välisiä suhteita sekä tapahtumia. Esimerkiksi yksilöt, ryhmät ja organisaatiot sekä niissä tehtävä yhteistyö ovat sosiaalisia systeemejä. Systeemillä on myös ympäristönsä ja siinä käsitellään yleensä systeemin ja ympäristön eroa. Rajat ympäristön ja systeemin välillä ovat usein kiistanalaisia. (Raak & Paulus 2001: 216; Luhmann 1995: 176.)

Kaikkia sosiaalisia kontakteja voi ymmärtää systeeminä. Esimerkiksi yhteiskunta sisältää kaikki mahdolliset kontaktit. Sosiaaliset systeemit muodostuvat kommunikaatiosta, ihmisistä ja toiminnasta. (Luhmann 2004: 242; Luhmann 1984: 15.) Ihmisten kanssakäyminen muodostaa sosiaalisia systeemejä (Espejo 2003: 53). Jos sosiaalinen systeemi ei muodostu ihmisistä, se muodostuu ainakin toimin-

nasta. Toiminnasta muodostuvaa sosiaalista systeemiä pidetään hallitsevana lähestymistapana. Se tarjoaa mahdollisuuden yhdistää subjektiivisia ja systeemiteoreettisia asioita. (Luhmann 1995: 137.) Sosiaalinen systeemi voi olla organisoitu tai muodostua itsestään. Sen ei tarvitse tuottaa alkuperäistä tarkoitustaan, vaan se voi ilmentyä jollain muulla tavalla. (Espejo 2003: 59.) Luhmann (1995: 2) kuvaa kuvion 1. avulla sosiaalista systeemiä yleisen systeemiteorian näkökulmasta. Kuvio on kopioitu ja suomennettu lähteestä Luhmann (1995: 2).



Kuvio 1. Yleinen systeemiteoria, sosiaalinen systeemi Luhmann (1995: 2).

Sosiaalisissa systeemeissä ollaan riippuvaisia jäsenten välisestä kommunikaatiosta, mikä on systeemin toimintaedellytys. Joustavuus on organisaation kilpailuetu, ja sen myötä hierarkiat ovat madaltuneet. Tämän kehityssuunnan vuoksi kaikissa sosiaalisissa systeemeissä pitää olla yhä enemmän itseohjautuvuutta ja oman toiminnan reflektiokyvykkyyttä, sekä seuraamuksia itseä laajemmasta näkökulmasta. (Stähle & Kuosa 2009: 104, 108.) Oppiminen on kiinni sosiaalisen systeemin organisaatiosta (Espejo 2003: 53). Sosiaalisen systeemin maailman kuva on sitä laajempi, mitä paremmin se kestää erilaisia näkemyksiä (Jalonen 2007: 171).

Organisaatiot ovat sosiaalisia systeemejä, joissa niiden jäsenten keskinäinen vuorovaikutus on toiminnan keskiössä (Lönngqvist 2007: 15–19, 86). Mikään systeemi ei voi toimia ilman ihmisiä ja vuorovaikutusta, sillä ihmiset tekevät organisaation toimivaksi ja dynaamiseksi (Laitinen & Stenvall 2012: 109). Organisaatioilta edellytetään tiivistä vuorovaikutusta myös ympäristönsä kanssa. Järjestelmien avoimuus lisääntyy, ja siten myös vuorovaikutus ympäristön kanssa on vilkasta. Kaikki vaikuttaa kaikkeen, joten toimintojen keskinäinen riippuvuus kasvaa. (Lönngqvist

2007: 15–19, 86.) Organisaation kehittyminen tulee nähdä osana ympäristön kehittymistä, jolloin voidaan saada arvio, minne organisaatiota kannattaisi suunnata (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 73). Organisaatioiden hierarkiat luovat tavan ajatella hierarkkisesti, mutta ongelmat ovat yleensä luonteeltaan horisontaalisia. Tulisi hyväksyä, että tapa toimia on osa ongelmaa. (Raisio & Lundström 2015: 1–5.)

Tavoitteellisessa sosiaalisessa systeemissä pitää huomioida organisaatio, sillä sosiaalisella systeemillä on aina jossain muodossa organisaatio. Se ei kuitenkaan välttämättä toimi, kuten on suunniteltu. Instituutiot eivät tuota toivottua sosiaalista systeemiä, jos systeemin resurssit jäävät hajanaisiksi. Yhteinen rakenne ja kieli ovat tärkeitä, mutta myös haitta, jos niihin lukkiudutaan liikaa. Mikä voi hidastaa toivottua kehittymistä. Usein sosiaaliset systeemit epäonnistuvat siinä, mihin ne on tarkoitettu. Siihen vaikuttaa organisaation tehokkuus. Usein puuttuu kapasiteetti luoda, hallita ja toteuttaa. Systeemi voi pystyä näistä johonkin, mutta ei kaikkeen yhtä aikaa, mikä kasvattaa sosiaalista pirstaloitumista ja silloin sosiaalinen systeemi ei toimi kunnolla. Julkiset organisaatiot ovat tästä yhtenä esimerkkinä. Haasteena on luoda ja suunnitella tehokkaita organisaatioita, jotka tuottavat toivotun sosiaalisen systeemin. (Espejo 2003: 59–60.)

Kastin & Rosenzweigin (1972: 453) mukaan yleisen systeemiteorian ongelmana voidaan pitää sitä, että se jaottelee kaikki systeemit avoimiksi tai suljetuiksi systeemeiksi. Aina, kun pyritään tiukkaan vastakkainasetteluun, sosiaalisessa organisaatiossa muodostuu ongelmia. Useimmat sosiaaliset organisaatiosysteemit ovat osittain avoimia ja osittain suljettuja.

Sosiologiassa tutkitaan sosiaalisia järjestelmiä (Bertalanffy 1972: 420). Yhtenä perusajatuksena on, ettei ihmisten toimintaa voi ymmärtää tieteellisesti, jos sitä ei analysoida. Parsons on kehittänyt sosiaalisen systeemin kehikon. Joka sisältää neljä osajärjestelmään (AGIL-järjestelmä) liittyvää tavoitetta. Ne ovat tavoitteellinen saavuttaminen (hallintojärjestelmä), adaptaatio (talous), integrointi ja la- tenssi. Kehikon avulla voidaan analysoida esimerkiksi yhteiskuntaa systeiminä. (Parsons 1951; Tittenbrun 2014: 21–22.)

Sosiaalinen systeemi ja luottamusmiesjärjestelmä

Luottamusmiesjärjestelmässä voidaan havaita myös sosiaalisen systeemin ominaispiirteitä. Luottamusmiesjärjestelmän osat ovat yhteen liittyneitä ja riippuvaisia toisistaan. Sosiaalinen systeemi sisältää kommunikaatiota. Kommunikaation ja kommunikaatioverkoston on oltava hyvä ja toimiva, jotta järjestelmä toimii. Jatkuva kommunikaatio on niin organisaatiotasolla kuin liittojen välillä oleellinen osa luottamusmiesjärjestelmää. Jos luottamusmiesjärjestelmää pohtii sosiaalisena

systeeminä, se koostuu kommunikaatiosta, ihmisistä ja toiminnasta. Kehittämisen kannalta kommunikaatio, esimerkiksi organisaatioiden ja liittojen välillä ja työpaikoilla, on välttämätöntä (Taulukko 4.). Myös toimijoiden erilaiset näkemykset kuuluvat luottamusmiesjärjestelmään. Erilaisten näkemysten ymmärtäminen ja yhteensovittaminen tuovat laajempaa näkökulmaa.

Edellä kuvattiin eri systeemien ominaisuuksia ja organisaation systeemisyyttä. Systeemejä on erilaisia, kuten myös niiden määritelmiä ja määrittelijöitä. Esimerkiksi organisaatiota kuvataan eri systeemien valossa. Se voi olla esimerkiksi avoin, suljettu, sosiaalinen tai kompleksinen. Systeemiteorian ja systeemien määrittelyjen jälkeen siirrytään niin sanotusti systeemiseen toimintaan, jota kuvataan systeemiajattelulla ja systeemiälyllä. Niiden kuvaamisen jälkeen systeemiajattelu ja systeemiäly liitetään tutkittavaan aiheeseen.

2.4 Systeemiajattelu luottamusmiesjärjestelmässä

Seuraavaksi esitellään systeemiajattelun (systems thinking) periaatteita. Systeemiajattelua peilataan luottamusmiesjärjestelmään kappaleen lopussa. Taulukkoon 5. on koottu systeemiajattelun ja systeemiälyn ominaispiirteet, joita peilataan luottamusmiesjärjestelmään. Systeeminen ajattelu nojautuu systeemiteoriaan (Juuti 2006: 270–271). Se on kokonaisuuksien hallintaan liittyvä teoria, jonka avulla käsitellään ilmiöitä, ymmärretään erilaisia tilanteita sekä suunnitellaan muutosta (Laitila 2012: 2–3, 113). Systeemisessä lähestymistavassa lähdetään moninaisuudesta ja sen hyväksymisestä. Epäselvyys ja hallintamuodot ovat sidottu aikaan, paikkaan, kulttuuriin sekä sosiaaliseen verkostoon. (Sotarauta 1996: 176.)

Systeemiajattelussa yritetään yhdistää asiaryhmiä samaan kokonaisuuteen. Sillä lähes tahansa mitä aihetta voi tarkastella systeeminä. Systeemiajattelu on tarkastelutapana monialaisin, sen taustateoriaan yhdistyy organisaatioteoriaa, systeemidynamiikkaa, päätöksentekomenetelmiä, tietämyksen käsittelyä, filosofiaa, kybernetiikkaa, tekoälyä, psykologiaa ja tietojärjestelmätiedettä. Nykyään systeemiajattelua käytetään laajemmin, mutta monilta organisaatioilta puuttuu silti kapasiteettia, sitoutumista ja taitoa muodostaa työkaluja. (Laitila 2012: 26, 28, 109; Senge, Smith, Kruschwitz, Laur & Schley 2008: 46.) Systeemiliike koostuu laajasta valikoimasta teorioita ja konsepteja, jotka ovat eri tieteilijöiden ja tieteenalojen kehittämiä. Systeemin määritelmä ja sisältö vaihtelevat suuresti sen mukaan, miten kukin tutkija sen määrittelee. Ei myöskään ole yhtä ainoaa systeemiajattelua. Systeemiajattelulla on kuvattu laajaa käsitteiden kirjoa, joka vaihtelee termodynami-

kasta ihmisten käyttäytymiseen. (Stähle, Stähle ja Pöyhönen 2003: 34–35.) Verrattaessa systeemiajattelua muihin tieteisiin se pysyy edelleen marginaalisena ajatteluna (Barton ja Haslett 2007: 144).

Systeemiajattelussa on tärkeää, että kokonaisuus hahmotetaan jäsentyneesti ja systemaattisesti. Kokonaisuus muodostuu avattavista osista, jotka ovat järjestelmän osajärjestelmiä. Perusideana pidetään myös järjestelmän ja ympäristön suhdetta eli osajärjestelmien ja niiden ympäristön suhdetta. Lisäksi keskeisiä ovat osajärjestelmien kytkennät. Tarkastelun näkökulmana on vuorovaikutus. (Niemelä 2014: 17–18.) Systeemiajattelun tarkoituksellisessa systeemissä on harkittu ympäristö, jossa osat ovat yksi tai isompi systeemi. Tästä esimerkkinä kaupungit, jotka ovat osa valtiota, valtio osa kansakuntaa ja kansakunta osa kansakuntien perhettä. (Ackoff 1974: 55.)

Analyyttinen ajattelu ja systeemiajattelu ovat toisistaan erottamattomat tieteellisen ajattelun elementit. Systeemilähestymistavat eivät vain keskity yhdistämiseen. Sitä kuvaavat menetelmät, joissa monien sistemien kokonaisuudet muodostavat kehyksen asioiden välisille suhteille. Systeemiajattelulla on merkittävä ja keskeinen rooli tieteellisiä metodeja hyödynnettäessä. (Barton ja Haslett 2007: 143, 153.) Systeemisellä ajattelutavalla luodaan rajattomasti mahdollisuuksia organisaatioissa. Organisaatio pystyy toimimaan sitä yhtenäisemmin, mitä kiinteämmän suhdeverkoston työntekijät ovat luoneet. On huomioitava, miten systeeminen toimintatapa kulloinkin onnistuu erityyppisessä organisaatiossa. Organisaation on reagoitava kaiken tyyppisissä olosuhteissa tarpeeksi nopeasti ja yhtenäisesti. (Stähle & Grönroos 1999: 81.)

Maturana ja Varela keskittyivät systeemiajattelussa prosesseihin sekä organisaatioihin, jotka määrittivät elävät systeemit. Heidän työnsä on vaikuttanut itseorganisoinnin ja itseohjautumisen teorioihin. Prigogine on vaikuttanut organisaatioiden kehittymiseen, muotoutumiseen sekä muuttumisen ideoiden kehittymiseen, eli siihen miten organisaatio tulee muotoutumaan. (Maturana & Varela 1974: 187; Merali & Allen 2011: 33.) Systeemiajattelu on ollut kauan kulmakivi organisaatioiden oppimisessa. Systeemiajattelun käsite voi olla hankala ymmärtää, koska se on terminä monimutkaisempi kuin asiana. Yleinen luulo on, että systeemiajattelussa taistellaan kompleksisuutta vastaan kompleksisuudella. Systeemiajattelussa ei kuitenkaan taistella lisäämällä kompleksisuutta kompleksisuuteen vaan tarkoituksena on mennä taaksepäin ja katsoa, mitä kaavoja ja johdonmukaisuuksia löytyy sekä tarkastella alkuperäistä mallia. Kun ne nähdään selvästi, on niitä helpompi ymmärtää. (Senge 1996: 15–16; Senge, Smith, Kruschwitz, Laur & Schley 2008: 23.)

Systeemiajattelua esiintyy, kun käytämme kognitiivista rakennetta, jonka voi määritellä vuorovaikutuksen, analyysin ja synteessin välillä (Johansson & Olais 2005: 1261–2). Harvoilla johtajilla tai esimiehillä on ymmärrystä systeemiajattelusta. Vain vähän kirjallisuudesta tai koulutuksesta on kohdennettu potentiaalisille kohderyhmille. On tärkeää kommunikoida kohderyhmien kanssa niiden ymmärtämällä kielellä. Asioiden pitää olla selkokielisiä ja ymmärryksen molemminpuolista. Pitää luoda yhteys systeemiajattelijoiden ja loppukäyttäjien kesken, kutsua vuoropuheluun. (Ackoff 2006: 707–708.) Systeemiajattelun kokonaisuuden ymmärtämistä ovat haitanneet ristiriidat, jotka liittyvät systeemiajattelun tiettyihin yksityiskohtiin: kokonaisuus vastaan osat, pehmeä systeemi vastaan kova systeemi, avoin systeemi vastaan suljettu systeemi, synteesi vastaan analyysi, holismi vastaan reduktionismi sekä organismi vastaan mekanismi. (Barton ja Haslett 2007: 151.)

Monimutkainen systeemiajattelu antaa puitteet sille, miten sosiaalista käyttäytymistä on kuvattu. Se antaa myös mahdollisuuden kehittää malleja, joilla voi kuvata ihmisten olemassaolon rikkautta ja monimuotoisuutta. Kompleksisten systeemien lähestymistavalla voidaan kokeilla erilaisia tapoja, miten toimintamme seuraukset vaikuttavat ajan myötä. On huomioitava rajoitettu rationalisointi ja sen vaikutukset valintoihin sekä olettamuksiin. Ajan saatossa systeemiajattelun keskipiste on siirtynyt rakenteesta organisaatioon tai muotoon. Johtamistieteessä systeemiajattelu on kehys, johon sisältyvät kaikki erilaiset lähestymistavat. Se mahdollistaa, että systeemin osat voidaan parhaiten ymmärtää yhteydessä, jossa ne ovat liittyneet toisiinsa sekä toisiin systeemeihin, sen sijaan, että systeemin osia ajateltaisiin yksittäisinä osina. (Merali & Allen 2011: 49–50.)

Kun systeemisestä näkökulmasta on puuttunut yhtenäisyys, Ståhle (1998) on analysoinut systeemiteoreettisia kirjoituksia. Systeemit voi hänen mukaansa jakaa kolmeen eri näkökulmaan, joita ovat mekaaniset, orgaaniset ja dynaamiset systeemit. Nämä osa-alueet käsittelevät systeemejä, mutta niiden lähtökohta ja keskipiste voivat olla täysin erilaiset. Jokainen paradigmaista kuvaa systeemin eri tavalla. (Ståhle, Ståhle & Pöyhönen 2003: 34–35.) Systeemiajattelun kehityskulussa on kolme paradigmaa, joista ensimmäisessä ovat keskeisiä mekaaniset järjestelmät, universaalit lait, säännönmukaisuus ja pysyvyys. Paradigma pyrkii selittämään sekä määrittelemään lainalaisuuksia ja periaatteita sekä ennakoimaan tapahtumia esitettyjen teorioiden mukaan. Systeemit ovat konemaisia järjestelmiä, ja ne toimivat ennalta määrättyjen lakien mukaisesti. Perustana on Newtonin klassinen fysiikka. Toisessa paradigmassa lähtökohtana on avointen systeemien yleinen teoria. Systeemit nähdään avoimina, ympäristönsä kanssa kommunikoivina sekä jatkuvasti kehittyvinä organismeina. Paradigmassa korostuvat systeemin

vuorovaikutus ympäristönsä kanssa sekä valinnaiset kehityspolut. Avoimet systeemit muuttuvat jatkuvasti ja pyrkivät samalla kohti tasapainoa. Kolmannessa paradigmassa keskeistä on systeemin sisäinen ja omaehtoinen dynamiikka. Systeemi kuvataan äärimmäisen kompleksisena kokonaisuutena. Sen normaalitila on tasapainoton tai kaoottinen. Paradigmassa korostuu systeemin kyky itseorganisoida sekä uudistua. Lisäksi ominaista ovat jatkumattomuus, ennakoimattomuus sekä paikasta riippumattomuus. (Ståhle 2011: 4.)

Luottamusmiesjärjestelmä ja systeemiajattelu

Systeemiajattelun periaatteita peilataan tutkimuksessa luottamusmiesjärjestelmän käytännön toimintaan eli luottamusmiestoimintaan. Systeemiajattelulla ja myöhemmin esiteltävällä systeemiälyllä halutaan kuvata luottamusmiesjärjestelmässä esiintyvää toimintaa, vuorovaikutusta ja yhteistyötä, sekä herättää pohtimaan, miten systeemiajattelua ja systeemiälyä voisi hyödyntää luottamusmiestoinnassa. Luottamusmiesjärjestelmää voi luonnehtia itseohjautuvaksi ja muuttuvaksi kuten systeemiajattelun ominaispiirteissä linjataan (Taulukko 5.). Luottamusmiesjärjestelmän käytännön toteutus tapahtuu organisaatiotasolla. Luottamusmiesjärjestelmässä vallitsee tarve yhteistyölle, vuorovaikutukselle ja kommunikoinnille. Ne ovat järjestelmän elinehto, joita ilman sitä ei voi toteuttaa. Muutos luottamusmiesjärjestelmän yhdessä osassa, kuten sopimusmuutoksissa, vaikuttavat muihin osiin ja ympäristöön. Lisäksi muutoksia voi organisaatiotasolla tapahtua esimerkiksi silloin, kun alan toimijat yhdistyvät. Yhdistyminen tuo muutoksen ja haasteen luottamusmiestoinnalle. Muutokset voivat olla luottamusmiesjärjestelmässä positiivisia ja kehittäviä, ja ne hyödyttävät kaikkia osapuolia. Tarkoituksenmukaisesti järjestetty ja toimiva luottamusmiesjärjestelmä helpottaa kaikkien osapuolten työtä organisaatio- ja liittotasolla.

Systeemiajattelun avulla voidaan tarkastella luottamusmiesjärjestelmää kokonaisuutena. Aluksi hahmotetaan luottamusmiesjärjestelmän elementit ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet. Kun kokonaisuus on kuvattu systeeminä, saadaan organisaatiotasolla selkiytettyä, mitkä kuuluvat luottamusmiesjärjestelmään ja sen ympäristöön, millainen tarve yhteistyölle ja kommunikoinnille on ja miten niitä tulee edistää. Kun kehitettävät asiat ovat tiedossa, niitä on helpompi toteuttaa. Systeemin rakenteen on myös osoitettu vaikuttavan käyttäytymiseen, mikä on hyvä huomioida kokonaisuutta tarkasteltaessa. On tiedettävä mikä vaikuttaa mihinkin ja miten. On myös huomioitava rakenteiden vaikutus. Systeemiajattelun avulla voi edistää muutoksen suunnittelua ja toteuttamista.

2.5 Systeemiäly luottamusmiesjärjestelmässä

Systeemiajattelusta on ”jalostettu” systeemiäly (systems intelligence), joka on suomalaisten kehittämä suuntaus (Aalto-yliopisto 2014). Luottamusmiestoiminnassa voi käyttää apuna systeemiälykästä toimintatapaa, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa (Taulukko 5.).

Taulukko 5. Systeemiajattelu ja systeemiäly luottamusmiesjärjestelmässä

Systeemisyyys	Kuvaus / ominaista	Luottamusmiesjärjestelmässä
<i>Systeemiajattelu</i>	<ul style="list-style-type: none"> - kokonaisuuksien hahmottaminen systemaattisesti - ratkaisun löytäminen - raamit sosiaalisen käyttäytymisen kuvaamiselle - ymmärretään erilaisia tilanteita sekä suunnitellaan muutosta. - vuorovaikutusta 	<ul style="list-style-type: none"> - lm-järjestelmää hahmotetaan kokonaisuutena - paljon vuorovaikutusta - muutokset, kuten: sopimus- laki- työmarkkina- ja toimintaympäristö, yritys/organisaatio, yhteiskunnalliset
<i>Systeemiäly</i>	<ul style="list-style-type: none"> - käytännön älykkyyttä - taju, tuntuma ja kokonaisvaikutusten hahmottaminen - älykäs, järkevä, tarkoituksenmukainen toiminta monimutkaisissa systeemirakenteissa 	<ul style="list-style-type: none"> - palautteen antaminen (lm, ta, liittot) - kehittäminen - lm-järjestelmässä ymmärtäminen itsensä systeeminä ja osana sitä - positiivisuus ja positiivinen suhtautuminen muutokseen - kokonaisvaltaisuus ymmärtäminen

Systeemiajattelu ei ole ollut riittävä yksinään, koska sillä ei ole pystytty käsittelemään uusia tapahtumia, vaan vain toistuvia. Siksi on kehitetty CRP (kompleksinen responsiivinen prosessi), jonka pitäisi korvata systeemiajattelu. CRP:n näkökulmana on yhteistoiminta nykyhetkessä. Joidenkin mielestä tämä teoria haasta systeemiajattelua vakavasti, mutta ei myöskään tuo siihen uutta. Nämä antavat alustan systeemiälylle. Systeemiäly on yleisluontoista. Se on ollut alun perin Hämäläisen ja Saarisen esittelemää älykästä käyttäytymistä kompleksisen systeemin kontekstissa, mikä sisältää sekä kanssakäymisen että palautteen. Systeemiällyn ei tarvitse olla fyysisesti olemassa tai objektiivisesti mitattavissa, ja silti se voi olla yksilöiden välistä. Systeemiäly perustuu positiiviseen psykologiaan, organisaatiotietämykseen sekä toimintatutkimukseen. Keskeisenä ovat positiiviset mahdollisuudet henkilökohtaisissa kehittymisen toimenpiteissä. (Luoma, Hämäläinen & Saarinen 2011: 3.)

Systeemiäly

Systeemiällyn teoria on toimintatutkimusta (Hämäläinen & Saarinen 2005: 3, 8). Systeemiälyä on käytetty esimerkiksi organisaatio-, ympäristö- ja luovuustutkimuksessa sekä pedagogiikassa. Näkökulmaa on sovellettu myös muun muassa oikeuskäytäntöihin, palkitsemisjärjestelmiin, perhe-elämän dynamiikkaan sekä yrityskauppojen analyysiin. (Hämäläinen & Saarinen 2005: 4.) Systeemiälytutkimuksessa pyritään paljastamaan kanssakäymisen, vuorovaikutuksen sekä yhdessä muodostetun vaikuttavuuden eli systeemisyyden inhimillisyyteen perustuvia muotoja. Systeemiällyn teoria olettaa, että: ”inhimillinen voi olla älykstä ilman, että on tiedossa täyttä kuvausta muuttujista, joiden suhteen älykkyys ilmenee. Systeemisyyys on mielekäs avainparametri, vaikka emme tiedä relevanttien systeemien rajoja tai mistä systeemisyyys kaikin osin koostuu. Olennaisempaa kuin tieto siitä, mitä systeemisyyksiä vallitsee, tai mitä systeemiä arkityyppejä on olemassa, on hahmottaa tapoja, joilla ihminen voi käytännössä ilmentää systeemistä toiminnallista tajuaan sekä kehittää siihen liittyviä taitoja.” (Hämäläinen & Saarinen 2005: 3, 8.)

Peter Sengen näkemyksen mukaan elämä ei ole mahdollista, jos jatkuvaa yhteyttä, vuorovaikututusta toisten ihmisten ja ympäristön kanssa ei ole. Ihmisten ja ympäristön keskinäinen riippuvuus on lisääntynyt, mutta samalla ymmärrys on heikentynyt. Ihmiset luovat ja elävät tekemissään järjestelmissä, joten on tärkeää ymmärtää ihmisen ja ympäristön yhteys systeemiälykkäästi. (Aalto-yliopisto 2014.) Systeemiälyllä tarkoitetaan luovaa tarkoituksenmukaisuutta kaikessa käytännön toiminnassa. Tavoitteeseen pyrkiessään systeemiäly ottaa huomioon kunkin ongelmakentän luontaisen muuttuvuuden sekä epätäydellisyyden. (Kulovesi 2006: 33.) Systeemiällyn liittyviin osatekijöihin kuuluu kyky hahmottaa ja nähdä systeemi: nähdä itsensä sekä systeeminä että osana sitä. Tavoitteena on systeemien parantaminen sekä toiminnan muuttuminen systeemiällyn toteuttajaksi. Lisäksi keskeistä on rakenteiden merkitys, herkkyys, systeemi-interventio ja uskomisen muutoksen mahdollisuuteen. (Martela 2005: 15.)

Systeemiällyn luonnehditaan olevan aktiivista ja toiminnallista yleistajua. Se on myös herkkyyttä inhimillisten systeemien kokonaisuuksissa. (Hämäläinen & Saarinen 2005: 5.) Systeemiäly edellyttää halukkuutta avautua tunnevoimaisesti muille ihmisille sekä useisiin ristikkäisiin näkemyksiin yhtä aikaa. Lisäksi tarvitaan muutosta mentaalimalleissa, kuten tavassa hahmottaa työtä, yhteistoimintaa sekä elämän arkisia mahdollisuuksia. (Saarinen, Hämäläinen ja Handolin 2004: 8.) Esimerkiksi yritysostaja on tarkasteltu systeemiällyn näkökulmasta. Systeemiällyn avulla toimija saa yhteyden organisaation hiljaisiin voimiin. Systeemiäly-

käs ymmärtää, että organisaatiot voidaan nähdä sekä dynaamisesta että inhimillisestä vuorovaikutuksen perspektiivistä. Systeemiälykkään yritysoston piirteenä on muun muassa kokonaisuuteen keskittyminen. Olisi hahmotettava kokonaisvaltaisesti kauppaan vaikuttavien tekijöiden keskinäisiä suhteita, takaisinkytkentöjä, erilaisia epälineaarisia vaikutussuhteita sekä dynamiikkaa. On huomioitava hiljaiset voimat, inhimilliset tekijät, joita on sekä omassa että kohdeorganisaatiossa. Otettava huomioon toimijoiden vaikutusmahdollisuudet ympärillä oleviin systeemeihin ja tiedostettava myös pienten muutosten mahdollinen suuri vaikutus ympäröiviin systeemeihin. (Teerikangas, Hämäläinen & Saarinen 2005: 54–55, 70.)

Systeemiäly, toiminta

Systeemiälykkäässä toiminnassa huomataan asioiden solmukohdat ja osataan hyödyntää niitä (Lyytimäki & Rotko 2004: 154). Systeemiälyllä pyritään isoihin vaikutuksiin pienillä muutoksilla sekä inhimillisiin vuorovaikutus- ja tunnevaikutuksiin ja organisatorisiin tuottavuusvaikutuksiin. Systeemiäly tavoittelee pelon ja inhimillisen latistavuuden rikkomista innostuksen, vapauden ja arvonannon hyväksi. (Saarinen, Hämäläinen & Handolin 2004: 8.) Systeemiäly on käyttäytymistä kompleksisen systeemin kontekstissa, ja se sisältää kanssakäymisen ja palautteen (Luoma, Hämäläinen & Saarinen 2011: 3). Systeemiäly on kykyä nähdä itsensä suhteessa inhimilliseen systeemiin sekä mahdollisesti tähän liittyvään ongelmaan. Systeemiälykäs henkilö luo yhteistyötä vuorovaikutuksella ja uskoo muutokseen. Hän osaa huomioida ympäristönsä, itsensä ja vuorovaikutuskokonaisuuden tarkoituksenmukaisella ja luovalla tavalla. Systeemiälykkään ihmisen tapa toimia johtaa siihen, että systeemi tuottaa halutun, kokonaisuudessaan hyvän tuloksen. (Lyytimäki & Rotko 2004: 154.)

Systeemiäly on kykyä ”hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia tarkoituksenmukaisesti ja luovasti.” Se on toiminnallisissa tilanteissa näkyvää käytännön älykkyyttä. Avainasemassa ovat taju, tuntuma ja kokonaisvaikutusten hahmottaminen. Systeemiälykäs ihminen toimii älykkäästi, järkevästi sekä tarkoituksenmukaisella tavalla monimutkaisissa systeemirakenteissa. (Hämäläinen & Saarinen 2005: 5.) Saarisen (Aalto-yliopisto 2014) mukaan systeemiälykkyyttä hyödynnettäessä vuorovaikutustilanteissa on huomioitava seuraavaa: pitää olla tilanteen tasalla ja reagoida sen mukaisesti. On virittäydyttävä toisen osapuolen tunnetilaan ja pystyttävä reagoimaan tuleviin tilanteisiin. On tärkeää kannatella toista sekä ymmärtää hetken sisältämät mahdollisuudet ja pitää ymmärtää positiivisen asenteen merkitys ja sen takaisinkytkennät. (Aalto-yliopisto 2014.)

Kun systeemiä halutaan parantaa, esiin nousevat vaihtoehdot siitä, halutaanko parannuksia oman edun nimissä vai kokonaisuutta ajatellen. Systeemiälykäs tähtää

kaikkien etuun systeemeitä parantamalla ja maksimoi systeemien potentiaalin. Kykyä nähdä ja hahmottaa systeemejä tapahtuu tietoisella (systeemiajattelu) sekä tiedostamattomalla tasolla (systeemivaisto). Itsensä näkeminen osana systeemiä edellyttää ymmärrystä siitä, että kaikki omat tiedostetut ja tiedostamattomat toimet ovat syötteinä ympäröivään systeemiin. Myös kaikki ympäristön syötteet vaikuttavat itseen. Riitatilanteessa usein nähdään vastapuolen kiihtymystilan operationaalisuus, mutta ei välttämättä huomata oman kiihtymystilan tuottamaa negatiivisuutta. Toimijan tulee nousta korkeammalle metatasolle, jossa hän hahmottaa systeemin kokonaisena ja itsensä yhtenä systeemin osatekijänä, joka ei katso asioita vain omasta näkökulmasta. Systeemiälykkyys ei ole vain ajattelua, vaan systeemiälykäästä toimintaa. Päätös toimia on elinehto systeemiälyn toteutumiselle. Systeemi-interventio on systeemiin kohdistuvaa vaikutusta, esimerkiksi tekemistä tai tekemättä jättämistä. Kun kohdataan ongelma systeemissä, etsitään systeemi-intervention paikkaa. Rakenteiden merkitys on systeemejä muovaava voima. Niiden näkemistä sekä muuttamista pidetään systeemiälyn haasteena. (Martela 2005: 15–17.)

Systeemiälykkään organisaation ominaispiirteissä näkyy, että organisaation jäsenet ovat realistejä ja luottavat toistensa hyvään tahtoon. He ymmärtävät toimensa myös muiden kannalta. Pelkoparametri lasketaan minimiin tietoisesti ja vapautuneisuuden ilmapiiri yltää kaikkiin asioihin. (Saarinen, Hämäläinen & Handolin 2004: 19.) Systeemiälyllä saadaan organisaatioon inhimillisyyttä, tuottavuutta, kokonaisuuden näkökulmaa, asioiden sujumista sekä kykyä hahmottaa asioita toisten näkökulmasta. Pienellä inhimillisellä muutoksella voidaan saada suuri muutos koko systeemissä. Organisaatioissa kehittämistyö tapahtuu näkyvien systeemien ehdoilla. Näkyvän systeemin takana on syväinhimillinen haamusysteemi, joka ohjaa usein organisaation kohtaloa vähintään yhtä paljon tai enemmän kuin näkyvä systeemi. Haamusysteemi muodostuu ihmisen tunne- ja symboliolemuksesta. Jos haamusysteemiä ei oteta huomioon, se muodostaa esimerkiksi systeemisä vinoutumia, jotka vaikuttavat esimerkiksi organisaatiossa toimivien onnellisuuteen, organisaation tuottavuuteen ja innostuksen puutteeseen. (Saarinen, Hämäläinen & Handolin 2004: 7–8, 10.)

Systeemiälykkyyttä luottamusmiesjärjestelmään

Luottamusmiesjärjestelmässä toimivien ja ympäristön välistä vuorovaikutusta voi pohtia ja kehittää systeemiälykkääseen suuntaan (Taulukko 5.). Toimitaanko eri tasoilla systeemiälykkäästi? Edistääkö vuorovaikutus yhteistyötä ja muutosta? Osaavatko kaikki huomioida ympäristön, oma itsensä sekä vuorovaikutuskokonaisuuden? Havaitaanko ongelmakohdat ja osataanko niitä hyödyntää? Mitkä ovat ne

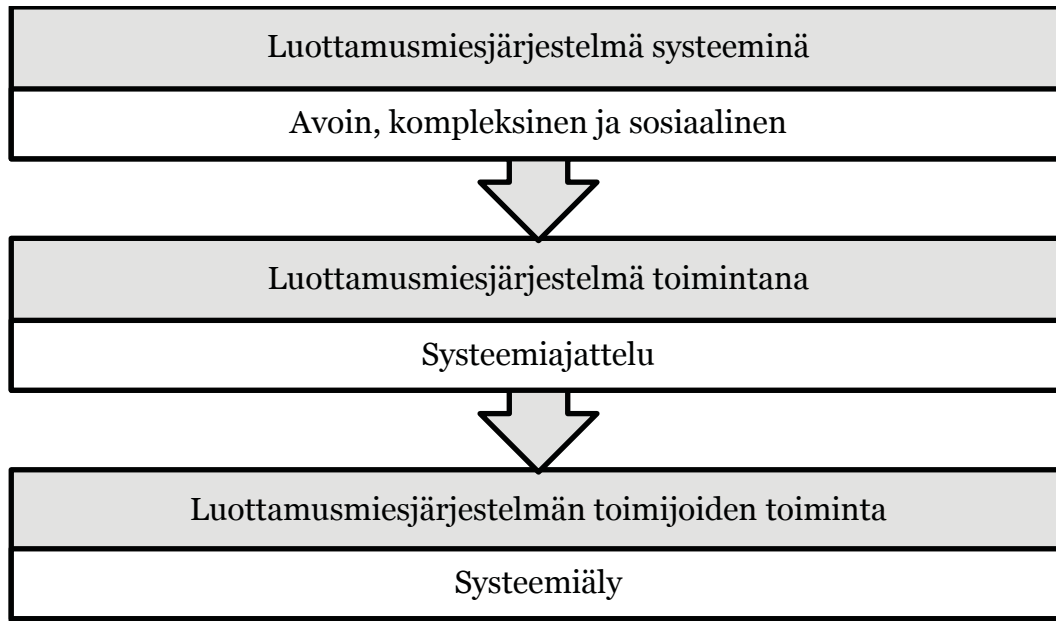
pienet inhimilliset muutokset, joilla voidaan saada suuri muutos systeemissä? Osataanko ottaa huomioon myös toisten näkökulmat?

Luottamusmiesjärjestelmässä toimivien tulisi nähdä ja hahmottaa systeemi kokonaisuutena ja mieltää itsensä systeeminä ja osana sitä. Muutostilanteissa on uskottava muutoksen mahdollisuuteen, vaikka muutokset herättävät aina keskustelua. Systeemiälykkäässä muutoksessa olisi ajateltava kokonaisuutta ja pyrittävä kaikkien etuun parantamalla systeemejä, eikä esimerkiksi kenenkään yksittäisen henkilön etua. Luottamusmiesjärjestelmän muutoksissa on ajateltava kokonaisuutta.

Luottamusmiesjärjestelmään voi systeemiälyn ulottuvuuksista mieltää esimerkiksi työn ja yhteistoiminnan hahmottamisen. Luottamusmiesjärjestelmän paikalliselle tasolle systeemiäly voi tuoda inhimillisyyttä, tuottavuutta, kokonaisuuden näkökulmaa, asioiden sujumista sekä kykyä hahmottaa asioita toisten näkökulmasta. Viimeksi mainittu on tärkeää esimerkiksi jäsenten, luottamusmiehen ja työnantajan edustajan välillä ja myös liittojen kanssa ja niiden kesken. Muutostilanteet, kuten edellä kuvattua yritysostotilannetta, voi soveltaa myös tutkimuksen toimialaan ja sitä kautta luottamusmiesjärjestelmään.

2.6 Yhteenveto luottamusmiesjärjestelmän systeemisydestä

Luottamusmiesjärjestelmän hahmottaminen systeeminä lähtee systeemikuvauksesta. Luottamusmiesjärjestelmää on tutkimuksessa kuvattu avoimen, kompleksisen ja sosiaalisen systeemin ominaispiirteiden avulla (Taulukko 4.). Myös systeemiajattelua ja sille tyypillisiä käsitteitä hyödynnetään tutkimuksessa luottamusmiesjärjestelmän systeemikuvauksessa. Etenkin systeemiajattelussa ja luottamusmiesjärjestelmässä vallitsevaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta pohdittaessa ja analysoitaessa. Systeemiajattelun keskeisinä käsitteinä ovat yhteistyö, vuorovaikutus, systeemi, ympäristö ja kokonaisuus. Kun niitä rinnastetaan luottamusmiesjärjestelmään, käsitteet ovat myös luottamusmiesjärjestelmän ominaisuuksissa. Systeemiajattelua hyödynnetään pohtimalla järjestelmää käytännönläheisempänä asiana, luottamusmiestoimintana. Kuviossa 2. on tiivistetty tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kulku peilattuna luottamusmiesjärjestelmään.



Kuvio 2. Luottamusmiesjärjestelmän systeemisyys

Systeemiajattelulle tyypillistä on itseorganisoituminen ja uudistuminen. Luottamusmiesjärjestelmässä toimintaa ohjaavat lait ja sopimukset, joten toiminta on osittain ennalta määrättyjen lakien ja määräysten mukaista. Luottamusmiesjärjestelmän voidaan olettaa olevan avoin ja yhteydessä ympäristönsä kanssa. Se on jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva. Vuorovaikutus on järjestelmän tarkastelun näkökulmana. Systeemiajattelulla voidaan suunnitella muutosta ja hyväksyä systeemin moninaisuus. Sitä voi verrata eri osapuolten erilaisiin näkemyksiin. Jos on kiinteä suhdeverkosto, toiminta on yhtenäistä. Tätä voi toimiva luottamusmiestoiminta edesauttaa. Luottamusmiesjärjestelmän kokonaisuus tulee hahmottaa systemaattisesti ja jäsentyneesti, jotta osataan huomioida kaikki elementit ja vaikutukset.

Organisaatiotasolla luottamusmies ja työnantajan edustaja ovat kytkeytyneitä toisiinsa, mitä voidaan kuvata keskinäisriippuvuudeksi. Lisäksi luottamusmies ja jäsenet ovat kytkeytyneitä toisiinsa, samoin työnantaja suhteessa työntekijöihin ja edelleen liitot ja niin edelleen. Organisaatiotasolla luottamusmiesjärjestelmässä on aina vähintään kaksi tekijää. Yleensä työntekijät ja liiton jäsenet luetaan osaksi systeemiä. Ilman heitä ei olisi luottamusmiestä, joten tekijöitä on näin ollen useita. Luottamusmiesjärjestelmän ympäristöön voidaan lukea kuuluvaksi esimerkiksi yhteiskunta, liitot ja muut organisaatiot. (Taulukko 4.) Luottamusmiesjärjestelmä on systeemi, jossa ihmiset vaikuttavat. Siihen vaikuttavat osasysteemit, kuten esimerkiksi erilaiset työryhmät. Kun vaikutetaan yhteen osaan tai muutoksia tulee yhdessä osassa, se vaikuttaa koko luottamusmiesjärjestelmään. Toimivan luottamusmiestoiminnan voidaan olettaa olevan organisaation etu, sillä se vaikuttaa työpaikoilla omalta osaltaan työntekijöihin ja työnantajaan.

Systeemiälyä sovelletaan tutkimuksessa pohdittaessa luottamusmiesjärjestelmän toimijoiden/elementtien yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Myös muutostilanteissa systeemiälystä voi olla hyötyä. Muutos on ominaista toimialalla, ja sitä kautta luottamusmiesjärjestelmässä. Lisäksi luottamusmiestoiminnan- ja järjestelmän mahdollisessa kehittämisessä voi hyödyntää systeemiälyn periaatteita.

3 TYÖMARKKINA- JA LUOTTAMUSMIESJÄRJESTELMÄ

Työ on yksi elämän keskeisimmistä asioista. ”Hyvä työelämä on osa hyvää elämää.” (Mähönen 2017: 10.) Vuoden 2016 työolobarometrissä työelämän muutosten osalta optimismi on lisääntynyt edellisvuoteen verrattuna. Työilmapiiri ja tiedonsaanti työpaikoilla ovat kehittyneet 2000-luvun aikana. Erityisesti työntekijöiden ja johdon välinen avoimuus ja luottamuksellisuus ovat parantuneet. Mutta puutteita on työpaikoissa, jotka työllistävät 20–30 prosenttia työvoimasta. (Mähönen 2017: 110, 68.) Eurooppalaisessa työelämävertailussa Skandinavian maita yhdistää niiden korkea työelämälaatu, henkilöstön hyvät osallistumismahdollisuudet sekä työmarkkinaosapuolten yhteistoiminnalliset suhteet. (Alasoini 2017: 36.) Työmarkkinaosapuolten suoralla vuoropuhelulla saadaan parhaat edellytykset työelämän pitkäjänteiselle kehittämiselle hallitusten poliittisten voimasuhteiden vaihteluista riippumatta. (Alasoini 2017: 42.)

Pohjoismaisilla työmarkkinoilla vallitsee säätelyn kieli. Työmarkkinaosapuolet jo itsessään luovat säätelyn konseptin, jossa eri osapuolten edustajat tekevät yhteistyötä ja kompromisseja. Osapuolten yhteistyö menee riitelyn ja konfliktien edelle. (Kettunen 2012: 21, 23.) Työmarkkinajärjestelmä on osa yhteiskuntaa. Se on riippuvainen ympäristöstä sekä talouden, politiikan ja teknologian kehityksestä ja muutoksista. (Kauppinen 2008, 2005: 14.) Suomalaisessa yhteiskunnassa erityispiirteenä on ollut poliittisen ja työmarkkinajärjestelmän limittyminen toisiinsa (Sauramo 2014: 48). Suomea on pidetty esimerkkinä maasta, jossa ay-liikkeen, työnantajien ja valtiovallan luottamuksellisella kolmikantaisella vuorovaikutuksella on edistetty talouskasvua, työllisyyttä sekä sosiaalista yhtenäisyyttä (Helander & Nylund 2012: 5). Media ja julkiset mielipiteet ovat tärkeä osa työmarkkinapolitiikkaa. Edunvalvonnan ja vallankäytön tärkeänä muotona on vaikuttaa siihen mitä tiedostusvälineet viestivät. (Helander & Nylund 2012: 9.)

Työnantajien ja palkansaajien järjestäytyminen

Suomalaiset palkansaajat ja työnantajat ovat järjestäytyneet alansa järjestöihin yleisemmin kuin muissa EU-maissa. Palkansaajia on noin 2,6 miljoonaa, joista yli 70 prosenttia kuuluu ammattiliittoihin. Ammattiliittoja on Suomessa noin 80. Ammattiliitot ovat järjestäytyneet kolmeen eri palkansaajakeskusjärjestöön, joita ovat SAK, STTK ja Akava. Suuri osa työnantajista kuuluu alansa työnantajaliittoon. Työnantajaliittoja on kymmeniä ja ne ovat järjestäytyneet neljään keskusjärjestöön: Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Kunnallinen työmarkkinalaitos KT, Valtion työmarkkinalaitos VTML ja Kirkon työmarkkinalaitos KiT. (Akava 2017.)

Työelämän jatkuvat muutokset sekä globalisaatio lisäävät ay-liikkeen murrosta. Työpaikkoja siirtyy ulkomaille, ja yritykset sekä ulkoistavat että alihankkivat. Osa-

aikatyö, määräaikaiset työsuhteet, vuokratyövoima ja maahanmuutto vaikuttavat perinteisiin järjestäytymisperiaatteisiin. Ammattiliittoihin järjestäytyminen on ollut laskussa, mihin osaltaan vaikuttaa myös ikääntyminen ja eläköityminen. (Heller & Nylund 2012: 7; Melin 2012: 13.). Ammattiyhdistysliike on menettänyt asemiaan ja edellytyksiään vaikuttaa työsuhteen ehtoihin (Melin 2012: 15–16).

Julkisella sektorilla työskentelevät ovat selkeästi useammin järjestäytyneitä ammattiliittoon kuin yksityissektorilla työskentelevät (Mähönen 2017: 109). Tulevaisuudessa yksityistämistä tapahtuu koulutuksen lisäksi terveys- ja sosiaalialalla. Edellä mainituilla aloilla palkansaajien järjestäytyminen on ollut korkealla tasolla, mutta ei ole varmuutta millaiseksi järjestäytyminen kehittyy. Työehtosopimusten perusteella alojen työnantajat ovat järjestäytyneet nopeasti työnantajaliittoon. Vaikutusta on sillä, mitä toimintoja ja millaisia yksiköitä jatkossa yksityistetään ja millainen yritys rakenne siirtyvien alojen ja yksiköiden osalta muodostuu. (Ahtiainen 2016: 22.)

Neuvottelutoiminta ja sopiminen työmarkkinoilla

Työntekijöiden ja työnantajien välinen neuvotteluasema voi olla epäsymmetrinen. Tämän takia työmarkkinoita on säännelty enemmän kuin muita markkinoita. (Kanniainen, Ala-Peijari, Koskenkylä, Lepomäki, Malinen & Miettinen 2014: 571.) Työelämän suhteita työnantajat pitävät jonkin verran parempina kuin työntekijät. Neuvottelusuhteet ovat työpaikoilla keskimäärin hyvät. (Alho, Heikkilä, Lassila, Pekkarinen, Piekkola & Sund 2003: 46.)

Työmarkkinasopimuksissa on neljä tasoa, joissa työmarkkinajärjestöt ovat mukana. Tulopoliittisessa kokonaisratkaisussa osapuolina ovat työnantajien ja palkansaajien keskusjärjestöt ja valtio. Keskitetyssä työmarkkinaratkaisussa työehtosopimusten yleislinjoista sovitaan keskusjärjestöjen kesken. Liittokohtaisissa sopimuksissa työnantaja- ja palkansaajaliitot sopivat sopimusehdoista. Paikallisessa sopimisessa sopimukset solmitaan yritysten ja palkansaajaliittojen edustajien välillä. Taloudellisesti tiukkoina aikoina on ollut mahdollisimman yleisiä ratkaisuja. Työmarkkinaosapuolet ovat olleet välillä eri mieltä siitä, mitä tasoa pitäisi painottaa. Työnantajapuoli haluaisi viedä sopimukset laajasti yritys- ja paikallisen sopimisen tasolle. (Ahtiainen 2016: 22.) Työehtosopimuksilla saadaan kollektiivista turvallisuutta ja poistetaan työntekijöiden keskinäistä kilpailua ja työn hintojen polkemista. Työehtosopimuksilla ostetaan työrauhaa ja palkkakustannuksen ennakoitavuutta. (Melin 2012: 20.)

Työmarkkinoiden neuvottelutoiminta pohjautuu Kansainvälisen työjärjestön ILO:n periaatteille. Keskeisenä työelämän kehittämisessä on kolmikantaisuus,

jossa yhteistyö ja neuvottelut tapahtuvat työnantajajärjestöjen, ammattiyhdistysliikkeen ja maan hallituksen välillä. Suomessa länsimainen vapaa neuvottelu- ja sopimusjärjestelmä alkoi sotien aikaan. Työmarkkinajärjestelmän merkittävänä asiana pidetään 23.1.1940 tehtyä Tammikuun kihlausta. Siinä työnantajapuoli tunnusti ammattiyhdistysliikkeen ja osapuolet tunnustivat järjestäytyneen työmarkkinatoiminnan osaksi demokraattista yhteiskuntaa. Lisäksi järjestöt totesivat valmiutensa ratkaista ristiriidat ensisijaisesti neuvotellen. (Akava 2017.)

Euroopan unionin laajuisia puitesopimuksia tekevät European Trade Union Confederation ETUC (Euroopan ammatillinen yhteisjärjestö EAY) ja työnantajien etujärjestöt Confederation of European Business BUSINESSEUROPE sekä European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest CEEP. Eurooppa-tason sopimuksissa on sovittu vanhempainlomasta, osa-aikatyöstä, määräaikaisesta työstä, etätyöstä ja työstressistä. (Akava 2017.) Suomessa sopimuksia on tehty työmarkkinajärjestöjen kesken ja myös maan hallitus on osallistunut niihin. Keskusjärjestöt tekevät keskitettyjä tuloratkaisuja ja yleisiä keskusjärjestösopimuksia. Tulopoliittisessa kokonaisratkaisussa keskusjärjestötasolla syntyy tulosopimus, jossa maan hallitus on mukana. Ensimmäinen tulopoliittinen kokonaisratkaisu tehtiin vuonna 1968. Keskitetyn sopimuspolitiikan on katsottu olevan toimiva keino ohjata työmarkkinoiden ja kansantalouden kehitystä. (Akava 2017.) Tupo-aikakausi kesti noin 40 vuotta, minkä jälkeen on menty kohti liitto- ja työpaikkakohtaista sopimista (Helander & Nylund 2012: 5, 7).

Viime vuosina sopimustoimintaa on uudistettu paljon. Keskitetyn tulopoliitiikan kausi on ohi, ja työnantajat pyrkivät lisäämään paikallista sopimista. (Melin 2012: 21.) Työnantajat kritisoivat sopimusjärjestelmän joustamattomuutta ja palkkauksen vähäistä kannustavuutta. Työntekijät kokevat sopimusjärjestelmän antavan vähimmäisturvaa. (Alho, Heikkilä, Lassila, Pekkarinen, Piekkola & Sund 2003: 172.)

Vuonna 2013 Suomen työmarkkinakeskusjärjestöt pääsivät hallituksen tukemana yhteisymmärrykseen keskitetystä työmarkkinaratkaisusta. Alakohtaisten neuvottelujen jälkeen sopimuksen piirissä oli yli 90 prosenttia palkansaajista. Työmarkkinaratkaisuja ei enää kuitenkaan kutsuta tulopoliittisiksi kokonaisratkaisuiksi, mutta työllisyys- ja kasvusopimus sopi osaksi suomalaista tulopoliitiikan perinnettä. (Sauramo 2014: 48.) Keskitettyihin palkkaratkaisuihin on usein liitetty muita keskeisiä päätöksiä, ja valtion rooli niissä on merkittävä. Valtiovalta on parin viime vuosikymmenen aikana yhdistänyt verotus- ja muita talouspoliittisia päätöksiä kattavien keskitettyjen ratkaisujen syntyyn. Keskitettyjen palkkaratkai-

suojen yhteydessä työntekijöiden ja työnantajien kesken on sovittu työelämän ja sosiaaliturvan kehittämisestä. Vuonna 2016 nähtiin, että keskitetty ratkaisu saattoi syntyä osana pakettia, mikä vastasi maan hallituksen poliittista tahtoa. (Koev 2017: 7.)

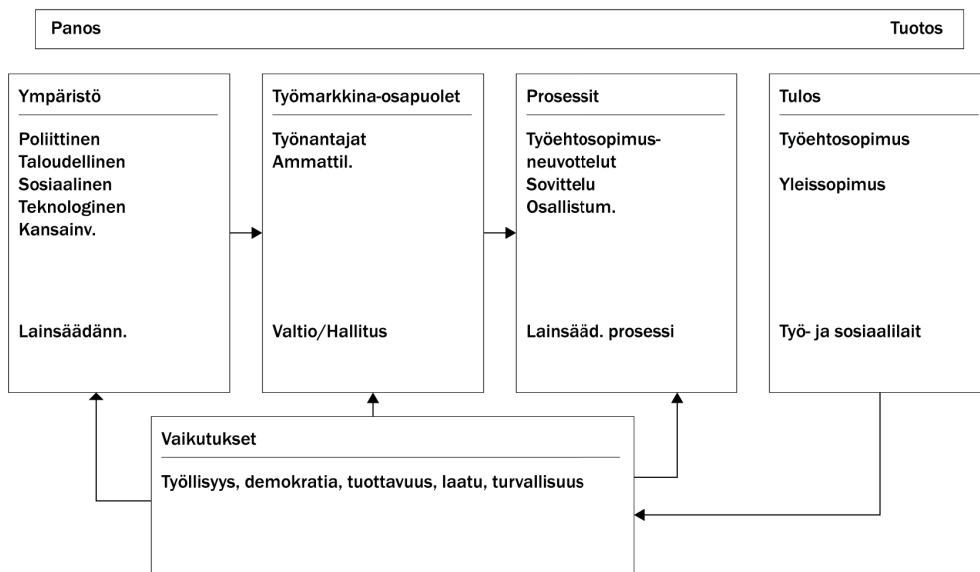
Pohjoismaissa työmarkkinoilla on toiminut voimakkaita kartelleja molemmilla puolilla. Kartellit eli työmarkkinajärjestöt ovat ajoittain toimineet tiiviissä yhteistyössä valtiovallan kanssa. Palkkaneuvottelujen kehitystä on kuvattu tutkijoiden ja päättäjien parissa lähinnä kehitykseksi keskitetystä hajautettuun palkanmuodostukseen. Vastakkainasettelu on ilmeistä. Jatkuvuuden lisäksi on tapahtunut muutoksia, joista tärkeimpiä ovat työehtosopimusten muuttuminen enemmän yksilöitä erilaistavaan suuntaan, luopuminen tulopolitiikasta ja yhteiskuntasopimuksista sekä muodollisen keskittämisen korvaaminen palkanormitoiminnalla. (Vartiainen 2011: 402.) Suomessa työmarkkinajärjestöillä voi olla enemmän hävittävää kuin esimerkiksi Ruotsissa. Suomessa työmarkkinajärjestöt toimivat myös osana poliittista järjestelmää. Siksi suomalaisen työmarkkinamallin murentuminen saattaisi merkitä isoa yhteiskunnallista murrosta. (Sauramo 2014:53.)

Systeemiteoreettinen metodi työmarkkinajärjestelmään

Dunlopin (1957) systeemiteoreettista metodologiaa työmarkkinajärjestelmästä on käytetty usein työmarkkinajärjestelmiä tarkasteltaessa. Systeemiteorian avulla on voitu kartoittaa työmarkkinasuhteet tutkittaviksi osiksi, mikä on auttanut myös tutkimusongelman määrittelyssä. Työelämän suhteiden järjestelmässä on sisäinen rakenne, joka koostuu taloudellisista ja sosiaalisista suhteista sekä työntekijän ja työnantajan välisistä vaihtosuhteista. (Kauppinen 2008.) Dunlopin systeemiteorian mukaan työmarkkinasuhteet ovat alajärjestelmiä laajemmassa sosiaalisessa systeemissä. Systeemin toiminta vaikuttaa sen ympäristöön. Työmarkkinajärjestelmän sääntöjen laatimisessa elementteinä ovat työnantajat ja työnantajien edustajat, työntekijät ja työntekijöiden edustajat sekä ulkoiset tekijät. Toinen on ympäristötekijät, joihin kuuluvat muun muassa taloudelliset ja teknologiset tekijät. Kolmantena elementtinä on vuorovaikutus toimijoiden välillä, ja neljäs on sitova ideologia. (Abbott 2006: 193.)

Kauppinen (2008) mukaan työmarkkinajärjestelmää sekä työelämän suhteiden järjestelmää voidaan pitää taloudellisen ja poliittisen järjestelmän kaltaisina. Työelämysuhteiden järjestelmässä tuotetaan sääntöjä, määräyksiä, työehtosopimuksia sekä työlakeja. Edellä mainitut muodostuvat vuorovaikutuksessa poliittisen järjestelmän ja työmarkkinajärjestelmän kanssa. Tuloksellisuusvaatimuksen myötä säännöt ja määräykset ovat sidoksissa taloudelliseen järjestelmään. Nämä järjestelmät ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja niiden osajärjestelmä ei toimi

yksin. Järjestelmän muodostama kansallinen kokonaisuus on edelleen vuorovai-
kutuksessa kansainvälisen ympäristön kanssa. Systeemiteorian avulla kuvattu työ-
markkinajärjestelmä sisältää työmarkkinasuhteiden ympäristön, osapuolet, pro-
sessit, tulokset ja vaikutukset. Ne ovat keskenään riippuvuussuhteessa. Panos –
tuotos-ajattelussa työmarkkinajärjestelmän tarkoitus on saada aikaan vaikutuksia
työelämässä kuten parantaa työympäristöä, työsuhdeturvaa, tuottavaa ja tuloksel-
lista toimintaa, myönteistä palkkakehitystä sekä työrauhaa. Tässä mallissa maini-
tut asiat johtuvat sopimus- ja lakimääräyksistä. Lisäksi ne riippuvat prosesseista,
joissa kollektiivisopimukset ja työlait tehdään. Keskeistä on lisäksi kysymys, ketkä
sopivat. Ovatko sopimukset työnantajan yksipuolisesti määäämiä, työmarkkina-
osapuolten sopimuksia vai kolmikantaisia hallituksen myötävaikutuksella. Neu-
vottelujen keskeinen sisältö tulee poliittisen järjestelmän ja työmarkkinajärjestel-
män, puolueiden ja järjestöjen välisestä suhteesta. (Kauppinen 2008, 2005: 14).
Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3.) on Kauppinen (2008) esittämä systeemiteoreetti-
nen malli työelämän suhteista. Kuvio on suora lainaus Kauppinen lähteestä.



Kuvio 3. Kauppinen (2008) työelämän suhteiden systeemiteoreettinen malli

Kauppinen (2008) työmarkkinasuhteiden systeemiteoreettisessa mallissa koros-
tuvat työmarkkinajärjestöjen ja maan hallituksen roolit sääntöjen ja määräysten
laadinnassa. Mallia voi kuitenkin käyttää työpaikkatasollakin. Tällöin kyseessä
ovat työpaikan sisäiset neuvotteluosapuolet, neuvottelut, neuvotteluiden tulokset
ja vaikutukset. Työpaikkatasolla ympäristöön kuuluu myös työpaikan ulkopuoli-
nen maailma. Mallien avulla voidaan olemassa olevaa todellisuutta hahmottaa ja
työmarkkinasuhteiden kokonaisuutta jäsentää. Mallit ovat toimivia silloin, kun

ympäristön muutos on pientä ja työmarkkinaosapuolten toimintatavat ovat vaikiintuneita. Systeemiteoreettisella mallilla ei kuitenkaan selitetä, miksi järjestelmä syntyi tai miksi se on mahdollisesti muuttumassa. On vaikea esimerkiksi selittää, miksi neuvottelutasot vaihtelevat ja miksi koko neuvottelumalli voi välillä vaihtua. Systeemiteoreettinen tarkastelu sopii parhaiten silloin, kun tarkastellaan neuvottelujärjestelmän toimintaa tietyssä hetkessä. (Kauppinen 2008, 2005: 14.) Kauppinen (2008) mielestä tarvitaan kokonaisvaltaista teoriaa, johon hän on liittänyt korporatististen valintojen teorian. Mitä korporatistisempi järjestelmä on, sitä laajempia asioita neuvotteluissa käsitellään. Neuvottelut tapahtuvat tällöin korkeammalla tasolla. Esimerkiksi tulopoliittiset neuvottelut käsittelevät palkkojen lisäksi työ- ja sosiaalilainsäädännön kysymyksiä. Liittojen välisissä neuvotteluissa käsitellään liiton asioita, ja työpaikkatason neuvotteluissa taas työpaikan asioita. (Kauppinen 2005: 21.)

Yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmä, Kauppinen (2008) työelämän suhteiden systeemiteoreettinen malli

Yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmää on soveltuvin osin sovellettu Kauppinen (2008) työelämän suhteiden systeemiteoreettiseen malliin (Taulukko 6.). Luottamusmiesjärjestelmän kokonaisuus ja ympäristö, systeemin osat sekä näiden suhteet on otettava huomioon. Osien ja ympäristön välillä on vuorovaikutussuhde ja myös riippuvuussuhde. Ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet vaikuttavat systeemissä. Se, millaiset suhteet esimerkiksi työnantajalla ja luottamusmiehellä on, vaikuttaa järjestelmän toimivuuteen paikallisella tasolla. Ne heijastuvat myös liittotasolle. Luottamusmiesjärjestelmää voi kuvata avoimena systeeminä, johon vaikuttaa ympäristö, ja joka vaikuttaa ympäristöön. Luottamusmiesjärjestelmä on yksi osa työmarkkinajärjestelmää ja työelämän suhteiden järjestelmää. Työelämän suhteiden järjestelmä tekee työehtosopimuksen, joka sisältää luottamusmiessopimuksen. Lisäksi lainsäädäntö ja poliittiset päätökset vaikuttavat järjestelmään ja esimerkiksi luottamusmiesvaalien järjestämiselle on tehty omat säännöt. Vaikutuksia on myös taloudellisella järjestelmällä (yleinen ja yritys), ja vuorovaikutukseen vaikuttaa kansallisen kokonaisuuden lisäksi kansainvälinen ympäristö (esim. EWC-toiminta eli eurooppalainen yritysneuvosto ja EU). ”Globaalia tasoa ei ole ilman paikallista tasoa.” Paikallisen tason osaksi ei jää vain sopeutua globaaliin kehitykseen, vaan olla osana sen luomisessa. (Sotarauta 1996: 98–99.)

Taulukko 6. Yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmä Kauppi-
sen (2008) mallia mukaillen

Panos			Tuotos
Ympäristö	Työmarkkinaosa- puolet	Prosessit	Tulos
<i>Poliittinen</i> (päätökset ja linjaukset: rakenne, yksityistämiset ym. päätökset) <i>Taloudellinen</i> (yleinen taloustilanne ja heijaste-vaikutukset) <i>Sosiaalinen</i> (muut organisaatiot, yleinen mielihäpe-keskustelu) <i>Teknologinen</i> (tekniikan kehittyminen, lm-vaalit) <i>Kansainvälinen</i> (ay-toiminta, EWC- yhteistyö, kv-toiminta, EU) <i>Lainsäädäntö</i>	Keskusjärjestöt: EK ja AKAVA, SAK, STTK Liitot: Hyvinvointialan liitto ry ja Terveys- ja sosiaa- lialan neuvottelujärjestö TSN ry (ERTO, SuPer, Tehy), Terveystalouden Unioni ry Paikallinen taso: työnantajan edustaja ja luottamusmies Valtio / hallitus	Sovittelu, osallistuminen Työehtosopimusneuvottelut (sis. lm-sopimuksen) Neuvottelut. Paikalliset sopimukset. Lainsäädännön prosessi	Yleissopimus Työehtosopimus (sis. lm-sopimuksen) Neuvottelutulos. Paikallinen sop. Työ- ja sosiaalilait
	Vaikutukset Työllisyys, demokratia, tuottavuus, laatu, turvallisuus. Toimiva luottamusmiesjärjestelmä, sujuvat työelämä/työehdot, kehittäminen ja neuvottelut, yhteistoiminta, neuvottelu sekä yhteistoimintasuhteiden ylläpito ja kehittäminen.		

Taulukossa 6. on mukana sekä paikallinen että liittotaso. Kuvauksessa systeemisyydestä näkyy avoimen systeemin näkökulma. Myös kompleksisen systeemin piirteitä on, sillä järjestelmässä on useita osia, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa, mutta myös riippuvaisia toisistaan (vrt. liitot ja organisaatiotaso). Liittotasolla neuvotellaan työehtosopimus, joka sisältää luottamusmiessopimuksen. Sopimukset vaikuttavat paikalliselle tasolle. Paikallisella tasolla luottamusmies neuvottelee esimerkiksi paikallisista sopimuksista työnantajan edustajan kanssa. Kaikilla systeemin tasoilla on vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Lisäksi esimerkiksi talous ja yhteiskunnalliset asiat vaikuttavat luottamusmiesjärjestelmään. Lainsäädäntö vaikuttaa systeemin eri tasoille. Luottamusmiesjärjestelmässä ympäristö,

osapuolet, prosessit sekä tulokset ja vaikutukset ovat keskenään riippuvuussuhteissa. Kauppinen (2008) panos –tuotos-ajattelussa työmarkkinajärjestelmän tarkoituksena on saada aikaan tietynlaisia vaikutuksia työelämässä. Myös luottamusmiesjärjestelmä on keskeisessä osassa siinä. Omalta osaltaan se vaikuttaa palkka-kehitykseen, tuottavaan ja tulokselliseen toimintaan sekä työrauhaan. Kaiken taustalla ovat sopimus- ja lakimääräykset sekä prosessit, joissa tehdään kollektiivisopimukset sekä työlait. Kauppinen (2008) esittämässä työmarkkinasuhteiden systeemiteoreettisessa mallissa korostuu työmarkkinajärjestöjen ja hallituksen rooli sääntöjen ja määräysten laadinnassa. Hänen mukaansa malli sopii myös työpaikkatasolle. Tällöin kyseessä ovat työpaikan sisäiset neuvotteluosapuolet, neuvottelut, neuvotteluiden tulokset ja vaikutukset. (Kauppinen 2008.)

3.1 Luottamusmiesjärjestelmä terveydenhuollon sektoreilla

Työehtosopimusjärjestelmän rakentamiseen on liittynyt myös luottamusmiesjärjestelmän laajentuminen ja vahvistuminen. Eri työlaeissa on vuodesta 1917 lähtien ollut määräyksiä mahdollisuudesta valita luottamusmiehiä. Määräyksillä ei ollut kuitenkaan merkitystä, sillä työnantajat eivät hyväksyneet ammatillisten järjestöjen valitsemia luottamusmiehiä lain tarkoittamiksi edustajiksi. Ammattiosastot olivat kuitenkin valinneet luottamusmiehiä. SAK:n ja STK:n vuosien 1944 ja 1946 yleissopimusten myötä vahvistettiin muodollisesti kaksi eri luottamusmiesinstituutiota, työväensuojelulakien sääntelemä ja työehtosopimusjärjestelmään sisältyvä. Kumpaakin tehtävää hoiti yleensä sama henkilö, kunnes 1970-luvun alkupuolella uusi työsuojelun valvontaorganisaatio muutti lakisääteisen luottamusmiehen työsuojeluvaltuutetuksi. (Kettunen 2002: 312.)

Seuraavaksi kerrotaan luottamusmiesjärjestelmän taustasta sekä terveydenhuollon luottamusmiesjärjestelmistä sen eri sektoreilla. Suomessa terveydenhuollon henkilöstöä työskentelee kunnallisen työ- ja virkaehtosopimuksen (KVTES), valtion työ- ja virkaehtosopimuksen (VES) sekä yksityissektorin työehtosopimusten piirissä (työehtosopimuksia on useita). Tutkimus keskittyy terveyspalvelualan työehtosopimuksen (TPTES) piirissä toteutettavaan luottamusmiesjärjestelmään. Luottamusmiesjärjestelmät perustuvat kyseisellä alalla noudatettavaan, työehtosopimuksessa olevaan luottamusmiessopimukseen sekä lainsäädäntöön.

Suomessa omaksuttiin länsimainen vapaa neuvottelu- ja sopimusjärjestelmä 1940-luvulla, jolloin työnantajapuoli tunnusti ammattiyhdistysliikkeen. Molemmat tunnustivat järjestäytyneen työmarkkinatoiminnan osaksi demokraattista yh-

teiskuntaa. Ne myös totesivat valmiutensa ratkaista ristiriidat neuvotellen. Työehtosopimuksia solmittiin ja luottamusmiesjärjestelmästä tuli osa työ- ja virkaehtosopimusjärjestelmää. Eduskunta on myöhemmin vahvistanut lainsäädännössä luottamusmiesjärjestelmän. Rikoslain 47: 5 §:ssä todetaan järjestäytymisvapauden loukkaamiseksi, jos työnantaja, työnantajan edustaja tai työntekijä estää työntekijöiden tai heidän ammattijärjestöään asettamasta ehdolle tai valitsemasta luottamusmiestä tai luottamusvaltuutettua. (Tehy 2015.) Työsopimuslain 13 luvun 1 §:n mukaan työnantajalla ja työntekijöillä on myös vapaus olla kuulumatta yhdistykseen. Työntekijöillä, joilla ei ole työnantajaa työehtosopimuslain nojalla sitovassa työehtosopimuksessa tarkoitettua luottamusmiestä, voivat valita keskuudestaan luottamusvaltuutetun. Luottamusvaltuutetun asema perustuu lainsäädäntöön. (Vihavainen 2017: 30.)

Vuonna 1969 tehtiin ensimmäinen luottamusmiessopimus, jossa sopijaosapuolina olivat STK (nyk. EK) ja SAK. Muiden keskusjärjestöjen kanssa ensimmäiset luottamusmiessopimukset tehtiin 1970-luvulla. Luottamusmiessopimuksia on uudistettu myöhemmin. Luottamusmiessopimuksissa, jotka keskusjärjestöt ovat solmineet, työpaikka valitsee koko työpaikkaa edustavan luottamusmiehen. Ammattiosasto vahvistaa valinnan, jolloin luottamusmies on ammattiosaston edustaja. Luottamusmies valvoo, että työnantaja noudattaa sopimuksia, mutta hän valvoo myös, että ammattiosasto noudattaa sopimuksia, etenkin työrauhavelvoitetta. Suomessa on korkean järjestäytymisasteen myötä vahva luottamusmiesjärjestelmä. (Kauppinen 2005: 331, 150, 238.)

Keskusjärjestöjen välisistä luottamusmiessopimuksista on 1960-luvun jälkeen siirrytty enemmän työehtosopimuskohtaisiin luottamusmiessopimuksiin. Luottamusmiessopimus määrittää, edustaako valittava luottamusmies ammattiliittoa vai neuvottelujärjestöä. Luottamusmiestoimintaa ohjaa luottamusmiessopimus, joka sisältyy kuhunkin työehtosopimukseen. Siinä määritellään muun muassa luottamusmiehen valinta, tehtävät, ajankäyttö, tiedonsaanti, toimitilat ja välineet, luottamusmieskorvaus, luottamusmiehen työsuhte ja koulutusoikeus. Työehtosopimusten lisäksi voidaan joissakin tapauksissa tehdä niin sanottuja yrityskohtaisia luottamusmiessopimuksia, joissa sovitaan työehtosopimuksen luottamusmiessopimusta täydentävästi. (Tehy 2013: 8–9.) Ensimmäisen kerran terveystalouden työehtosopimus solmittiin 1990-luvulla. Luottamusmiessopimus oli osa työehtosopimusta. Yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmä on nuorempi kuin julkisen sektorin tai valtiosektorin luottamusmiesjärjestelmä. Tulevaisuuden ennusteiden mukaan yksityissektori kasvaa, ja sen myötä myös luottamusmiesjärjestelmän tarkastelu ja merkitys lisääntyvät.

Luottamusmiesjärjestelmällä ylläpidetään työrauhaa ja varmistetaan, että työpaikalla noudatetaan virka- ja työehtosopimuksia sekä muita solmittuja sopimuksia. Lisäksi sovitaan paikallisesti työsuhteen ehdoista. (Kuivala, Laasola & Männikkö 2015: 7.) Keskeisimpiä luottamusmiehen tehtäviä ovat järjestäytyneiden työntekijöiden auttaminen työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Luottamusmies huolehtii, että työpaikalla noudatetaan työehtosopimusta ja työlainsäädännön määräyksiä. Luottamusmiehen kuuluu myös neuvotella paikallisesti sekä paikallisista sopimuksista, tehdä yhteistyötä muiden henkilöstöedustajien kanssa, kehittää työyhteisöä sekä toimia yhteyshenkilönä liittoon ja ammattiosastoon/yhdistykseen. (TSN 2014: 1–2.) Luottamusmies edustaa ammattiliittoa ja järjestäytyneitä työntekijöitä työpaikalla ja on keskeisessä asemassa käytännön edunvalvontatyössä (Helin 2012: 169). (TSN 2014: 1–2.) Luottamusmiehen tehtävänä on valvoa, neuvotella, selvittää ongelmatilanteita ja kehittää. Luottamusmiehen tehtäväkenttä palkka- ja työehtoasioissa elää jatkuvasti. (Helin 2012: 170–171.)

Seuraavaksi esitellään luottamusmiesjärjestelmän taustaa sekä lyhyesti kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) ja valtion virka- ja työehtosopimuksen (VES) luottamusmiesjärjestelmät terveydenhuollon näkökulmasta (Taulukko 7.). Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin tutkimuksen kohteeseen.

KVTESin luottamusmiesjärjestelmä

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen pääsopijaosapuolet on kirjattu seuraavaan taulukkoon (Taulukko 7.). Taulukossa on myös kerrottu, miten luottamusmiesjärjestelmä muodostuu kunkin sopijaosapuolen mukaan. Luottamusmiesjärjestelmät ovat pääsopijajärjestökohtaisia. Kuntatyönantajien mukaan (2014) henkilöstö jakaantui pääsopijajärjestöittäin seuraavasti: JUKOlla on henkilöstöstä 30 prosenttia, Kunta-alan unionilla (nyk. Julkisen alan unioni) ja Ko-Holla kummallakin 29. Järjestäytymättömien osuus on 12 prosenttia. Taulukosta 7. selviää, miten luottamusmiehet valitaan sopijajärjestöittäin. Terveydenhuoltoalalla voi kuntasektorilla siis olla JUKOn, SuPerin, Tehyn, tai KTN:n luottamusmies, sen mukaan, mihin liittoon työntekijä kuuluu.

Pääsopijajärjestöjen luottamusmieskaudet ovat eripituisia. Luottamusmiesten määrästä sovitaan paikallisesti. (JUKO 2015.) Luottamusmiessopimus antaa raamit toiminnalle, mutta ammattiosastot ovat paikallisesti sopineet luottamusmiesorganisaatiosta ja esimerkiksi luottamusmiesten ajankäytöstä. Systeemi on erilainen, kun verrataan yksityiseen terveyspalveluun, sillä siellä ei ammattiosastoilla ole neuvottelu- tai sopimisoikeutta. Kuntasektorilla luottamusmiesorganisaatiot vaihtelevat työnantajittain, näin on myös yksityissektorilla. (Kuivala, Laasola & Männikkö 2015: 7.) Kuntasektorilla paikalliset sopimukset tehdään ammattiosaston ja työnantajan kesken. Paikallisessa sopimuksessa sovitaan joistakin

KVTESin määräyksistä toisin. Neuvottelijoina toimivat ammattiosaston nimeämät henkilöt. (Kuivala, Laasola & Männikkö 2015: 11.) Terveyspalvelualan työehtosopimuksen mukaan paikalliset sopimukset sovitaan työnantajan ja työntekijän tai työnantajan ja luottamusmiehen välillä. Ammattiosastot eivät osallistu sopimiseen. (Liite 6.).

Taulukko 7. Kuntasektorin KVTESin neuvotteluosapuolet ja luottamusmiehet (Kuntatyönantajat 2014)

Työnantajapuoli	Työntekijäpuoli	Luottamusmiehet
<i>Kuntatyönantajat (KT)</i>	Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö <i>JUKO</i> ry (mm. OAJ, Lääkäriliitto, Eläinlääkäriliitto, Hammaslääkäriliitto, KTN, Suomen Terveystenhoitajaliitto, Talentia, Akaavan Erityisalat)	JUKOn plm/lm/ ja varat.
<i>Kuntatyönantajat (KT)</i>	Kunta-alan koulutettu hoitohenkilöstö <i>KoHo</i> ry (SPAL, SuPer, Tehy)	SuPerin, Tehyn ja SPAL:n plm/lm/ ja varat (jokaisella järjestöllä omat).
<i>Kuntatyönantajat (KT)</i>	<i>Kunta-alan unioni ry (nyk. Julkisen alan unioni JAU ry)</i> (JHL, JYTY)	Kunta-alan unionin plm/lm/ ja varat.

Valtiosektorin luottamusmiesjärjestelmä

Valtiosektorilla on käytössä valtion virka- ja työehtosopimus (VES). Luottamusmiesten valinnassa noudatetaan hallinnonala ja virastokohtaisten luottamusmies-sopimusten määräyksiä sekä valtion virka- ja työehtojen luottamusmiestoimintaa koskevia sopimusmääräyksiä. (Tehy 2015.)

Terveyspalvelualan työehtosopimus, luottamusmiesjärjestelmä

Terveyspalvelualan työehtosopimuksen luottamusmiessopimus (Terveyspalvelu-
alan työehtosopimus 2014: 50–57) on väitöskirjan liitteenä (Liite 6.). Siitä käy tar-
kemmin ilmi, miten luottamusmiestoiminnan edellytyksistä on sovittu. Työehto-
sopimuksessa on sovittu myös luottamusmiesjärjestelmästä ja siihen liittyvistä so-
pimusmääräyksistä. Terveyspalvelualan työehtosopimuksen neuvotteluosapuo-
lina ovat työnantajapuolelta Hyvinvointialan liitto ry (ent. Terveyspalvelualan
liitto ry) ja työntekijäpuolella Terveys- ja sosiaalialan neuvottelujärjestö TSN ry.
TSN ry:n muodostavat Toimihenkilöliitto ERTO ry, Suomen lähi- ja perushoitaja-
liitto SuPer ry ja Tehy ry. Hyvinvointialan liitto ry kuuluu Elinkeinoelämän kes-
kusliittoon (EK) ja TSN ry Toimihenkilökeskusjärjestöön (STTK). Työpaikoilla

luottamusmiehenä toimii TSN ry:n luottamusmies, joka voi olla joko ERTOn, Superin tai Tehyn jäsen. Hän edustaa kaikkia em. liittojen jäseniä (Kuvio 4).

Lisäksi terveystalvelualan työehtosopimuksen ovat solmineet Terveystalvelualan Unioni ry ja Terveystalvelualan liitto ry (nyk. Hyvinvointialan liitto ry). Sopimus ei ole yleissitova ja se on niin sanottu rinnakkaissopimus. Terveystalvelualan Unioni ry:n jäsenjärjestöjä ovat Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry, Julkisen ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty ry, Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry, Suomen Terveystdenhoitajaliitto STHL ry, Suomen Työterveyshoitajaliitto ry, Akavan sairaanhoitajat ja Taja ry sekä Kuntoutusalan Asiantuntijat ry. Unionin työehtosopimusta sovelletaan sen jäsenjärjestöjen jäseniin. Työehtosopimuksen perusteella valitut luottamusmiehet edustavat työpaikoilla Terveystalvelualan Unioni ry:n jäsenliittojen jäseniä. Terveystalvelualan Unioni ry:n jäsenet voivat valita luottamusmiehen, jos terveystalvelualan työehtosopimuksen piiriin kuuluvista työntekijöistä yli kolmasosa kuuluu työpaikalla Unionin jäsenjärjestöihin. Keskusjärjestöistä Akavaan kuuluvat Talentia, STHL, Suomen Työterveyshoitajaliitto, Akavan sairaanhoitajat ja Taja ja Kuntoutusalan Asiantuntijat. STTK:hon kuuluu Jyty ja SAK:hon JHL. Terveystalvelualan Unioni ry:n kanssa neuvottelee rinnakkaissopimuksen työnantajapuolella Hyvinvointialan liitto ry ja sen keskusjärjestö on Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) (Kuvio 2.). (JHL 2015; Terveystalvelualan Unioni ry 2017.)

Hyvinvointialan liitto ry (ent. Terveystalvelualan liitto ry) (EK)	Terveys- ja sosiaalialan neuvottelujärjestö TSN ry (STTK)	Terveystalvelualan Unioni ry (rinnakkaissopimus) (AKAVA, SAK, STTK)
Työnantaja	TSN:n luottamusmies	Terveystalvelualan Unionin luottamusmies

Kuvio 4. Neuvottelutasot

Yksityisellä terveystalvelualalla toimii sekä luottamusmiehiä että pääluottamusmiehiä, nimike riippuu toimijoiden koosta ja toiminnan laadusta. Luottamusmiehille valitaan aina myös varaluottamusmies ja pääluottamusmiehelle varapääluottamusmies. Varaluottamusmies toimii luottamusmiehen ollessa estynyt (loma, sairaus tmv.). (TSN 2014.) Luottamusmiehet valitaan työntekijöiden järjestäytymisen mukaan. (Kuvio 4.).

3.2 Luottamusmiestoiminnan kokemuksia

Luottamusmiestehtävä on arvostettu näköalapaikka työelämään ja yhteiskuntaan. Sen avulla saa edistettyä asioita ja pääsee kehittämään työpaikan työoloja. Tukea saa työntekijöiltä ja liitosta. Työntekijöillä on luottamus luottamusmiestä kohtaan. Luottamusmiestehtävässä negatiivisina kokemuksina ovat olleet työnantajan huono suhtautuminen, yksinäisyys ja työntekijöiden liialliset odotukset työpaikan neuvottelutoiminnasta. (Helin 2012: 172–173.) Ammattiliittojen pitää yhä enemmän panostaa työpaikkatason toimintaan, etenkin parantamalla paikallisten sopijoiden toimintaedellytyksiä. Tarvitaan tukea, nopeutta ja kokemusten vaihtoa. (Helin 2012: 171.).

Luottamusmiesten rooliin on tullut muutoksia viime vuosikymmeninä. Työpaikkademokratiaa yritettiin rakentaa 1970-luvulla, mutta nykyään ei ajeta enää kovin idealistisia tavoitteita, sillä työ on mahdollisuuksien rajoissa toimimista. Yrityksissä työskentelevät tiedostavat, että toiminnan tavoitteena on tehdä voittoa, jonka tuotot jaetaan osakkaille. (Laine 2010: 124.) Työntekijöiden kiinnostus luottamusmiestehtävää kohtaan on vähentynyt, koska tehtävä on muuttunut niin työllistäväksi (Svanström 2012: 87).

Ville Kainulainen (2015) tutkii tekeillä olevassa väitöskirjassaan sitä, minkälaisia uudistuspaineita suomalainen työmarkkinajärjestelmä sekä ammattiyhdistystoiminta kohtaavat niin kutsuttujen ”pinkkikaulustyöpaikkojen” luottamusmiestoiminnassa. Tutkimuskohde on yksityinen palvelusektori. Tarkastelussa ovat luottamusmiestoiminnan arkiset käytännöt ja niille annetut merkitykset. Alalle ominaista ovat pienet työpaikat, työntekijöiden vaihtuvuus, opiskelijoiden ja maahanmuuttajien iso osuus sekä osa-aikaiset työsuhteet. Kainulaisen tutkimuskysymyksiä ovat: ”Miten yksityisen palvelusektorin luottamusmiehet merkityskellistävät suhdettaan työnantajaan ja työntekijöihin? Millaisia toimijuuksia luottamusmiehille rakentuu työmarkkinaosapuolten välisissä suhteissa? Miten luottamusmiestoiminta kiinnittyy erilaisiin eroihin kuten sukupuoleen, yhteiskuntaluokkaan ja etnisyyteen?” Laadullinen tutkimusaineisto on kerätty luottamusmieskoulutuksissa ja tapaamisissa sekä työpaikoilla. (Työelämän tutkimuspäivät, Kainulainen 2015.)

Kun neuvotellaan työnantajan kanssa, työpaikan luottamusmiehet edustavat ensisijaisesti työntekijöitä. Kun paikallista sopimista mahdollisesti lisätään, voidaan olettaa, että etenkin pääluottamusmiesten merkitys lisääntyy. Luottamusmiesjärjestelmällä on keskeinen osa työelämän suhteissa, mitä on tutkittu Suomessa vähän. Kainulainen käsittelee matalapalkkaisen ja naisvaltaisen yksityisen palvelu-

sektorin luottamusmiestoimintaa työpaikkatason neuvottelusuhteiden näkökulmasta. Edellytykset paikallisen sopimisen lisäämiselle matalapalkkaisella ja naisvaltaisella yksityisellä palvelusektorilla ovat hänen mukaansa heikot. Huomiota pitäisi kiinnittää luottamusmiesten neuvotteluedellytyksien toteutumiseen, henkiseen jaksamiseen ja tehtävän kasvavaan vaatimustasoon. Aineisto on koostunut muun muassa kaupan sekä varasto- ja hotellisiivouksen luottamusmiehistä. Luottamusmiesten mielestä neuvottelut edellyttävät hyvää suhdetta työnantajaan. Työnantajan kanssa neuvotteluja hankaloittaa luottamuksen puute. Luottamusmiehet kokevat, että useimmiten työnantaja sanelee ja luottamusmies kuuntelee. Lisäksi haastetta tuo se, että hyvien neuvottelusuhteiden ylläpitäminen työnantajaan vaikuttaa työntekijöiden ja luottamusmiehen luottamussuhteeseen. (Kainulainen 2015: 16, 19.)

Kainulaisen (2015: 20) mukaan paikallinen sopiminen vaatii luottamusmiehiltä työehtosopimusten ja työlainsäädännön tuntemusta sekä neuvottelu- ja vuorovaiikutustaitoja. Lisäksi luottamusmiehen on pystyttävä tuottamaan työntekijöiden intressit neuvotteluehdotuksiksi. Edellytyksiin paikallisesta sopimisesta vaikuttavat esimerkiksi luottamusmiesten vapautusaika, tiedonsaanti, koulutusmahdollisuus sekä varaluottamusmiesten ja yhteyshenkilöiden hyödyntämismahdollisuus. Työmarkkinajärjestelmän toimivuuden kannalta keskeiseksi kysymykseksi Kainulainen nostaa sen, että luottamusmiehet saattavat joutua ristiriitatilanteeseen, kun paikallisen sopimisen yleistyminen lisää luottamusmiesten merkitystä ammatillisessa edunvalvonnassa. Toisaalta kuitenkin toimintaympäristön muutokset, kuten ammattiliittojen jäsenmäärien lasku sekä työntekijöiden heikompi kiinnittyminen työelämään, tekevät luottamusmiesten toiminnasta entistä vaativampaa. (Kainulainen 2015: 20.)

Marjo Miettinen tekee väitöskirjaa Tampereen yliopiston kasvatustieteelliseen tiedekuntaan työnimellä "Luottamusmiehen identiteettiä etsimässä". Tutkimukseen on haastateltu 28 luottamusmiestä ja johtoa. Miettisen mukaan luottamusmiehiä pitäisi käyttää kehittäjinä eikä vain ongelmien ilmetessä. Hän oli havainnut muun muassa, että yrityksen pääsy tavoitteisiin on tärkeää johdon lisäksi myös luottamusmiehille, jotka miettivät asiaa henkilöstön kautta. Yritykset voisivat hyödyntää paljon enemmän luottamusmiesten tietomäärää niin sanottuina kehitysagentteina. Miettisen mukaan odotukset luottamusmiestä kohtaan ovat suuret. Hyvän luottamusmiehen mukana yritykseen tulee lisäarvoa, osaamista ja yhteisöllisyyttä. Se on jatkuvaa oppimista. Vuoropuhelulla, itsensä jatkuvalla kehittämisellä muodostuu myös erinomainen identiteetti. Osaaminen pitää saada yhteisön hyväksi. (YTN 2017.)

STTK:n vuonna 2015 tekemästä barometristä käy ilmi, että henkilöstön edustajien yhteistyöverkoston merkitys on kasvanut yhä tärkeämmäksi. Esimiesten kanssa tehtävään yhteistyöhön on panostettu eniten. Lisäksi yhteistoimintaelinten yhteistyö on lisääntymässä. Yhteistoiminta ylimmän johdon kanssa on kuitenkin vähentynyt. Esimerkiksi keskittyminen yhteistyöhön työpaikan ulkopuolisten asiantuntijoiden tai viranomaisien sekä median kanssa oli ollut vähäistä. Luottamusmiesten ja työnantajien käymien neuvotteluaiheet käsittelivät enimmäkseen työ- ja virkaehtoja koskevien ongelmien selvittämistä, paikallista sopimista tai yt-menettelystä liittyviä asioita. (Ryynänen, Auvinen & Palmu 2015: 16, 18–19, 25.)

Kunnan ja valtion henkilöstön edustajilla on nyt enemmän aikaa luottamustehtävän hoitamiseen kuin vuonna 2013, sillä sekä sovittu että käytetty aika ovat lisääntyneet. Muilla sektoreilla ei ollut merkittäviä muutoksia. Vapaa-ajan käyttö luottamustehtävän hoitamiseen on valtion sektorilla laskussa. Yksityisellä palvelusektorilla vapaa-aikaa käytettiin luottamustehtävän hoitamiseen aikaisempaa enemmän. Luottamusmiesten ajankäyttömahdollisuus oli vuonna 2013 tehdyn barometrin mukaan noin viisi ja puoli tuntia viikossa. Vuoden 2015 tulosten mukaan ajankäyttömahdollisuus oli huomattavasti lisääntynyt, ja oli noin seitsemän tuntia viikossa. Kun verrattiin mahdollisuutta käyttää työaika ja toteutunutta työajan käyttöä luottamustehtävän hoitamiseen, havaittiin, että aikaa käytettiin jonkin verran vähemmän kuin oli sovittu. (Ryynänen, Auvinen & Palmu 2015: 29–30.)

Henkilöstön edustajan työskentelyedellytykset ovat monin osin hyvät. Parhaiten ne toteutuivat henkilöstön edustajien yhteistyössä, työajan käyttömahdollisuuksissa, työvälineiden käytössä sekä liiton antaman tiedon ja tuen saannissa. Parannettavaa oli työnantajalta saadun tiedon määrässä ja laadussa, henkilöstön ammattiyhdistystietoisuudessa ja osallistumisessa kehittämistyöhön. Muihin sektoreihin verrattuna kuntapuolella oli vahvaa ay-tietoisuutta sekä liiton tukea. Huonoimmat työskentelymahdollisuudet havaittiin yksityisten palvelualojen henkilöstön edustajilla. Ne koskivat tiloja, työvälineitä, työajan käyttöä, työnantajalta saatua tietoa ja työnantajayhteistyötä. Henkilöstöltä saadun tiedon ja tuen osalta tilanne oli yksityisillä palvelualoilla parempi muihin sektoreihin verrattuna. (Ryynänen, Auvinen & Palmu 2015: 32–34.)

Organisaatioissa sekä johto että ammattiliitot yrittävät vaikuttaa omien intressiensä toteutumiseen. Ne ovat kuitenkin keskenään vuorovaikutuksessa ja niillä on pyrkimys yhdistää toistensa tavoitteita. Henkilöstön ja ammattiliittojen osallistuminen näkyy organisaatioissa siten, että henkilöstön edustaja on mukana konserni- ja yhtiötasolla sekä yt-toiminnassa. Se näkyy myös neuvotteluina sekä yt-toimintana toimipaikkatasolla. Toimintaa ohjaavat työlainsäädäntö, työehtosopi-

mukset, paikallinen neuvottelukulttuuri sekä yhtiön ja konsernin johtamiskulttuuri. Lisäksi on kehittämistoimintaa, joka ei perustu yt-toimintaan ja jota ohjaa toimipaikkatason johtamiskulttuuri. Osallistumismuotona on myös yksittäisen työntekijän toimintavapaus, jota ohjaa työn organisointi. (Ilmonen, Jokivuori, Liikanen, Kevätsalo & Juuti 1998: 53–54.) Organisaatioissa, joissa on vakiintunut yhteistyö- ja luottamussuhteet, sopimusten solmiminen on helpompaa (Ilmonen, Jokivuori, Liikanen, Kevätsalo & Juuti 1998: 183).

Valtiovarainministeriön (2016: 1–2) tutkimuksessa selvitettiin valtion sektorilla tapahtuvaa luottamusmiestoimintaa. Työnantajan edustajat kokivat yhteistyön luottamusmiesten kanssa sujuneen hyvin. Myös luottamusmiehistä kaksi kolmannesta oli samaa mieltä. Kokonaisuudessaan luottamusmiehet arvioivat toimintaedellytyksensä myönteisiksi. Työnantajan edustajien mielestä luottamusmiesten toimintaedellytykset olivat erittäin hyvät tai hyvät. Esimerkiksi ajankäytöstä ei luottamusmiesten mielestä ole sovittu riittävän selkeästi. Työnantajan edustajista suurin osa kokee tiedon kulkevan hyvin työnantajalta henkilöstölle; luottamusmiehistä yksikään ei ollut sitä mieltä, mutta tiedonkulun kohtalaiseksi arvioivia oli melko runsaasti. Luottamusmiehet arvioivat tiedonkulkua työnantajalta luottamusmiehille paljon myönteisemmin. On nähtävissä, että muutoksiin liittyvä epävarmuus heijastuu luottamusmiestoimintaan. Työnantajan ja luottamusmiesten arviot erimielisyystilanteista poikkesivat määrän osalta jonkin verran toisistaan, mutta olivat kuitenkin asioiden osalta yhdenmukaiset. Riittävä koulutus ja osaaaminen olivat asioita, joita molemmat osapuolet korostivat. (Valtiovarainministeriö 2006: 1–2.)

Edellä mainitussa tutkimuksessa todettiin, että yleisesti luottamusmiesten toimintaedellytykset olivat kunnossa. Luottamusmiehiä arvostetaan työyhteisön kehittäjinä ja työnantajan suhtautuminen on luottamismiehiin myönteistä. Neuvottelukulttuuri oli molempien osapuolten mielestä hyvää. On kuitenkin organisaatioita, joissa asiat ovat heikommin. Niissä vaikeuksia oli esimerkiksi henkilösuhteissa, mikä ilmeni ylimielisenä tai yhteistyökyvyttömänä käytöksenä. Kehittämiskohteina oli ajankäyttö sekä luottamusmiestehtävien ja virkatehtävien välinen työnjako, joka ei aina ollut riittävän selkeä. Lisäksi luottamusmiesten tilojen ja välineiden käytössä oli jonkin verran kehitettävää. Säännöllistä yhteydenpitoa luottamusmiehen ja työnantajan edustajien kanssa pidettiin tärkeänä. Parannettavaa oli myös tiedottamisen avoimuudessa ja muutosten varhaisessa tiedottamisessa, lisäksi kehittämisasioista toivottiin lisää keskustelua. Luottamusmiesten ja työnantajien vastauksissa tuli esille, että työpaikka- ja paikallistasolta on hankala vaikuttaa asioihin, jotka sovitaan ylemmällä tasolla liiton sekä viraston johdon kesken. Keskinäinen luottamus oli puolin ja toisin tärkeä edellytys yhteistyölle. Luot-

tamusmiehet kokivat myös, että johto yrittää sanella päätöksiä ja mieltää sopimisen lähinnä hallinnollisten määräysten antamiseksi. (Valtiovarainministeriö 2006: 110, 112.)

Pro gradu -tutkielmassa (Kukkola 2011) selvitettiin TSN:n yksityisen sosiaalipalvelualan ja terveystalouden luottamusmiesten kokemuksia sekä näkemyksiä työehtosopimuksessa sovitun luottamusmiestoiminnan toteutumisesta. Lisäksi selvitettiin luottamusmiesten ja työnantajien edustajien välistä yhteistyö- ja neuvottelutoimintaa, paikallisen sopimisen sujuvuutta sekä luottamusmiesten yhteistyösuhteita jäsenten ja liiton toimihenkilöiden kanssa. Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä oli systeemiteoria. Luottamusmiesjärjestelmää tarkasteltiin vuorovaikutussuhteiden sekä neuvottelun viitekehyksistä käsin. Tutkimustulosten perusteella kommunikointi ja vuorovaikutussuhde niin jäsenten, työnantajan edustajan kuin liittojen toimihenkilöiden kanssa koettiin toimiviksi ja tärkeiksi. Tasavertaisesta neuvottelukumppanuudesta kysyttäessä vastauksissa oli hajontaa. Väliä koettiin kuitenkin luottamukselliseksi. Jäseniltä toivottiin osallistuvampaa otetta yhteisten asioiden kehittämiseen ja hoitamiseen. Avovastauksissa nousi esille luottamusmiesten keskinäisen verkostoitumisen tarve. Luottamusmiessopimus antaa pääsääntöisesti hyvät puitteet toiminnalle. Parannettavaa ja kehitettävää oli muun muassa tiedonsaannissa sekä ajan ja tilojen käytössä. Lisäksi kaivattiin lisää koulutusta työehtosopimuksen tulkinnasta ja neuvottelutaidosta. (Kukkola 2011: 1.)

Irlannissa tehdyssä tapaustutkimuksessa tutkittiin luottamusmiehen roolin vaikutusta kumppanuuteen työpaikan hallintojärjestelmässä. Siinä arvioitiin dynamiikkaa ja kumppanuuden suhteita. Kohderyhmänä olivat liiton jäsenet, luottamusmiehet ja johto sekä heidän väliset suhteensa. Tutkimuksen pääpaino oli sosiaalisen kumppanuuden prosesseissa, ei vastakkainasettelussa. Luottamusmiehet ja liiton jäsenet nostavat esille keskustelun sosiaalisen kumppanuuden prosessista. Työpaikalla kumppanuus ei ole suoraviivaisesti ”win-win”-tilanne, josta kaikille osapuolille olisi hyötyä. Yritystason yhteistyö ja järjestäytymisaste ovat organisaation voima, joka heijastuu sekä johto- että liittotasolle. Kumppanuus nähtiin positiivisena asiana. Kun järjestäytymisaste oli työpaikalla korkea, luottamusmiehet pystyivät kertomaan niin pienet kuin laajemmatkin asiat eteenpäin. (Rittau & Dundon 2010: 10, 23–24.)

Jokivuoren (2002) väitöskirja käsitteli sitoutumista työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Onko se kilpailevaa vai täydentävää? Paikallisesta sopimisesta nousi tutkimustuloksissa esille, että työntekijät halusivat siirtää päätösvaltaa työajoista enemmän liittotasolta työpaikkatason neuvotteluihin kuin palkkauksesta. Ammat-

tijärjestöön sitoutumisella nähtiin olevan jonkin verran vaikutusta siihen, että työajoista haluttaisiin sopia työpaikkatasolla. Kun kyseessä oli palkat, sopimisen halukkuuden väheneminen oli olennaista. Paikallisesti työajoista halusivat sopia vähemmän ne, joilla on vahva sitoutuminen sekä organisaatioon että ammattijärjestöön. Jokivuoren mukaan halukkuutta paikalliseen sopimiseen voi pitää eräänlaisena joustavuutena. (Jokivuori 2002: 79–80.)

Tanskalainen tutkimus hoitajien ja johdon välisistä yhteistyösuhteista osoittaa, että luottamusmiehillä on läheiset ja käytännönläheiset suhteet lähimmän ja ylimmän johdon kanssa. Yhteistyö on tulossuuntautunutta. Tärkeä huomio tutkimuksessa oli myös, että erimielisyydet eivät lannista yhteistyötä. Työehtoihin liittyvät vastoinkäymiset vaikuttavat hieman yhteistyöhön johdon kanssa, suotuisat asiat taas parantavat suhdetta. Intensiivinen suhde johdon kanssa liittyy käytännön muutoksiin ja kokemukseen työpaikalla. Yhteistyötä tehdään kolmella tasolla johdon, jäsenten ja liiton kanssa. Luottamusmiehet helpottavat asioiden hoitamista monilla työpaikoilla. Liiton taustatuki ja osaamisen lisääminen (kuten koulutus) ovat tärkeässä roolissa, etenkin jos luottamusmies on muutostilanteessa. Tehtävän tekevät luottamusmiehille vaikeaksi negatiiviset ja tyytymättömät kollegat. (Hjalager, Lassen, & Bild 2009: 23, 26, 35–36.)

Parantamalla yrityksen sisäistä viestintää ja yhteistoimintaa sekä kehittämällä luottamusmiesjärjestelmää saataisiin vähennettyä ajatusta työnantajan ja työntekijöiden välisten intressien vastakkaisuudesta (Malinen 2008:9). Yhteistoiminnassa keskiössä ovat ihmistaitokysymykset. Niiden toimivuutta on vaikea säätää lailla, eikä lailla pystytä luomaan työpaikan avointa ilmapiiriä. Uudistettu yhteistoimintalaki tuo kuitenkin puitteet paremmalle yhteistoiminnalle. Työntekijöiden edustajien näkökulmasta lainsäädännön perusteella työnantajan on annettava vuosittain pyynnöstä selvitys ulkopuolisen työvoiman käytöstä sekä laadittava vuosittaiset henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Lisäksi pyynnöstä on annettava neljännesvuosittain tiedot osa-aikaisista ja määräaikaisista työntekijöistä. (Svanström 2012: 79–81.)

3.3 Paikallinen sopiminen

Paikallinen sopiminen on ajankohtainen aihe työmarkkinapoliittisessa keskustelussa. Paikalliseen sopimiseen liittyy paljon toiveita ja odotuksia. Siihen on kohdistunut myös paljon pelkoja. (Kröger, Mähönen, Klemetti & Nieminen 2016: 12.) Paikallinen sopiminen on osa työmarkkinajärjestelmää, se vaikuttaa yhteiskunnan toimintaan (Kairinen, Uhmavaara & Murto 2008: 199). Lainsäädäntöä on yritetty

kehittää, mutta se ei ole onnistunut. Paikallisen sopimisen edistäminen lainsäädännön keinoin ei ole eurooppalaisen käytännön mukaista. Lainsäädäntöreitin sijaan paikallisen sopimisen mahdollisuuksien lisäämistä on haluttu työehtosopimusten kautta. (Makkula 2017: 66.) Työehtosopimuksissa on nykyisellään paikallisen sopimisen mahdollisuuksia esimerkiksi työaikajärjestelyissä. Ongelma ei ole niinkään siinä, että työehtosopimukset eivät mahdollista paikallista sopimista vaan siinä, että työpaikoilla ei haluta tai osata käyttää olemassa olevia joustoja. Perusedellytys sopimisessa on luottamus osapuolten välillä. Jos työpaikoilla on puutteita luottamuksessa, edellytykset paikalliseen sopimiseen eivät ole kunnossa. (Hirvola 2017: 27.)

Työehtosopimuksissa määritellään työpaikalla tehtävistä, työehtosopimuksesta poikkeavista sopimuksista eli paikallisista sopimuksista. Työehtosopimuksissa on eroja siinä mistä, miten ja kuka voi sopia sekä keitä sopimus sitoo ja millaiset menettelytavat ovat. (Tiitinen & Kröger 2012: 74–75.) Paikallista sopimista tehdään työpaikka- ja yritystasolla. Siihen kuuluvat työehtosopimuksessa määritellyt asiat sekä muut työehtoja luovat sopimukset kuten yhteistoimintamenettely ja työajat. Työehtojes sopimusvaltuudet siirtyvät lähemmäksi ehtojen soveltamisosapuolia jolloin heidän erityistarpeensa voidaan ottaa huomioon. Paikallisesta sopimisesta koetaan olevan hyötyä molemmille osapuolille. Se keskittyy yleensä isoimpiin työpaikkoihin, ja esimerkiksi sosiaali- ja terveysaloilla sitä on ollut vähiten. (Kauppinen 2005: 207–209.)

Paikallisessa sopimisessa työntekijöitä edustaa pääsääntöisesti luottamusmies. Työsuojeluvaltuutettu voi edustaa työoloasioissa. Luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun aseman turvaa ja määrittelee kunkin alakohtaisen työehtosopimuksen määräykset. On myös oikeus olla sopimatta. Paikallinen sopimus ei saa olla ristiriidassa sitovien laki- ja työehtosopimusmääräysten kanssa. (Helin 2012: 158–159.). Terveyspalvelualan työehtosopimuksessa voidaan erikseen mainituista määräyksistä sopia toisin paikallisesti. Niissä sopijaosapuolia ovat työnantaja ja luottamusmies tai työnantaja ja työntekijä. Kun sopimus tehdään luottamusmiehen kanssa, sitä saa soveltaa kaikkiin työntekijöihin, ellei soveltamisalaan sovita rajoituksia tai muita ehtoja. (Terveyspalvelualan työehtosopimus 2014: 3.)

EK:n (2015) mielestä yritysten erilaisuus, kilpailukyky ja niiden mahdollisuudet työllistää edellyttävät joustavuutta työehtoihin. Siksi työehtosopimukseen on lisättävä yrityskohtaisten ratkaisujen sekä paikallisen sopimisen mahdollisuuksia. Pienemmässä mittakaavassa paikallinen sopiminen on työpaikoilla työehtosopimusten perusteella tapahtuvaa työsuhteen ehtoja koskevaa sopimista. Laajempi paikallinen sopiminen kattaa työpaikoilla toiminnan, jolla pyritään lisäämään työntekijöiden ja työnantajan välistä yhteistyötä sekä yhteisymmärrystä. Paikallisen

sopimisen rajat ja menettelytavat on osassa työehtosopimuksia määritelty tarkasti, osassa ne ovat yleisluonteisia ja väljiä. Esimerkkejä paikallisesti sovittavista asioista ovat työajat, työaikajärjestelyt, palkkamääräykset ja työhön liittyvä matkustaminen. EK:n mukaan ”työehtosopimuksia koskevaa sopimus- ja neuvottelujärjestelmää on kehitettävä edistämään työmarkkinoiden toimivuutta ja häiriöttömyyttä. Työehtosopimusten antamia mahdollisuuksia paikalliseen sopimiseen ja yrityskohtaisiin ratkaisuihin on lisättävä. Palkanmuodostuksen ja palkkaratkaisujen painopistettä tulee siirtää yritys- ja työpaikkatasolle”. (EK 2015.)

Paikallinen yhteistyö sekä paikallinen sopiminen ovat keskeisiä muutoksen hallinnan välineitä. Niiden avulla voi kehittää yritysten sekä työyhteisöjen toimintaa. Paikallisella sopimustoiminnalla mahdollistetaan yritysten ja henkilöstön erityistarpeiden huomioiminen. Paikallinen sopiminen tarjoaa myös mahdollisuudet rakentaa yhteiset työehdot koko henkilöstölle ja on työpaikkojen säilymisen kannalta välttämätöntä yhteistyötä. Paikallista sopimustoimintaa kehitettäessä on otettava huomioon osapuolten lähtökohdat ja edut. Työpaikkatason paikallista sopimista on kehittävä suuntaan, joka edellyttää sopimista jäsenille tärkeistä työhön ja työsuhteeseen liittyvistä keskeisistä asioista ennen kuin niitä koskevia päätöksiä voidaan toteuttaa. SAK:n mielestä toisinsopimista työehtosopimusten määräyksistä on laajennettava vain harkiten. Aidossa paikallisessa yhteistyössä ja sopimisessa tarvitaan selkeät osapuolet työpaikoille. Luottamusmiesjärjestelmän toimivuus on avainasemassa. Pieniltä työpaikoilta puuttuu usein luottamusmies. Luottamusmiesten toimintamahdollisuuksien toteutuminen riippuu keskeisesti työnantajista. Osalla työpaikoista on positiivinen kehä, jossa työehtosopimuksen normien täyttyminen on itsestäänselvyys. Lisäksi johtamisen on otettava henkilöstö huomioon. Osallistumisjärjestelmä on toimiva ja osapuolten välillä on keskinäinen luottamus. Toisessa ääripäässä ovat työpaikat, joissa joudutaan jatkuvasti kamppailemaan jo sovittujen minimiehtojen toteutumisesta. (SAK 2006: 47–48.)

Paikallisen sopimisen käytäntöjä

Hyvin toimivassa paikallisessa sopimisessa tunnusomaista ovat toimivat henkilösuhteet, säännöllinen yhteydenpito, jatkuvan neuvottelun periaate, avoin keskustelu, henkilöstön ottaminen mukaan päätöksentekoon, tasapuolisuus henkilöstöryhmien välillä, yhteiset pelisäännöt ja selkeä sopimistekniikka. Huonot käytännöt ilmenevät keskusteluyhteyden puutteena, sopimuskirjaamisen puutteellisuutena, ennalta yksipuolisesti päätettyinä sopimuksina ja muodon vuoksi sopimisena. (Uhmavaara 2008: 171.)

Paikallisen sopimisen edellytyksenä on neuvottelu- ja sopijaosapuolten osaaminen. Luottamusmies tai vastaava edustaja on keskeisessä osassa. Paikallista sopimista ei voida välttämättä toteuttaa siinä määrin kuin olisi ehkä tarvetta, jos ei ole

osaavaa luottamusmiestä. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan koulutusta ja tukea. Työntekijä- ja työnantajaliittojen roolit ovat koulutustoiminnassa tärkeässä osassa. Myös luottamusmiehen asemaan tasavertaisena neuvottelu- ja sopijaosapuolena tulisi kiinnittää huomiota. Luottamusmiehen edustusvallan rajoja tulisi selkeyttää. Työnantajan edustajan neuvottelu- ja sopimisoosaamista voisi parantaa ja selkeyttää valtuuksia. Esimiesten tietämystä työlainsäädännöstä ja työehtosopimusten sisällöstä voisi lisätä. Paikallinen sopiminen on sidoksissa työpaikan tai yrityksen neuvottelusuhteisiin ja sopimiskulttuuriin. Jos työpaikalla on hyvät neuvottelusuhteet osapuolten välillä, työpaikalla on myös paikallisen sopimisen hyviä käytäntöjä. Osapuolten välinen luottamus on tärkeä edellytys. Avoimella keskustelulla, rehellisillä mielipiteillä, tiedottamisella ja toimivalla vuorovaikutuksella parannetaan neuvottelusuhteita. (Kairinen, Uhmavaara & Murto 2008: 203–205.)

Onnistuminen paikallisen sopimisen keskustelu- ja sopimiskäytännöissä liittyy siihen, onko osapuolilla yhteistä tahtotilaa ja osaamista. Tahtotila liittyy yhteiseen ymmärrykseen työpaikan tuottavuuden ja tuloksellisuuden edellytyksistä. Osapuolilla pitää olla hyvät neuvottelutaidot ja henkilöstön edustajilla riittävät tiedot yritystoiminnasta ja sen talousnäkökulmista. Henkilöstön edustajilta odotetaan myös vastuun ottamista työpaikan tuottavuutta ja tuloksellisuutta vahvistavien ratkaisujen löytämisessä. Työpaikat, joissa pystytään kehittämään toimintatapoja ja rakentamaan henkilöstöä osallistavaa kulttuuria, ovat tulevaisuuden menestyjiä. Paikallisen sopimisen hyötyjen saavuttamiseen tarvitaan yhdessä oppimista ja pitkäjänteistä työskentelyä. Aidossa yhteistoiminnassa korostuvat työpaikan edut siten, että huomioidaan osapuolten odotukset ja tarpeet. Tämä edellyttää henkilöstön hyviä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia ja tasavertaista neuvottelukumppanuutta työpaikan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. (Kröger, Mähönen, Klemetti & Nieminen 2016: 24.)

Paikallisen sopimisen kehittämisessä tarvittaisiin sääntelyjen kehittämistä ja parantamista. Työehtosopimustasolla tarvittaisiin teknisten määräysten kehittämistä, jotta tiedetään kuka voi sopia, ketä sitovasti ja miten pitkäksi aikaa. Lisäksi olisi selkeytettävä sopimisen oikeusvaikutukset ja miten erimielisyyksien selvittäminen. Myös alakohtaisuus pitäisi huomioida, sillä jokaista alaa voi luonnehtia yhteiskunnan osajärjestelmäksi, jossa paikallisen sopimisen puitteita, menettelytapoja ja kompetensseja säädeltäisiin alakohtaisten tarpeiden mukaisesti. Liitot voisivat tehdä sopimusmalleja ja kehittää määräyksiään paikallisen sopimisen menettelyistä ja oikeusvaikutuksista. (Kairinen, Uhmavaara & Murto 2008: 201.)

Jotta paikallisia sopimuksia syntyy, osapuolten on koettava, että niistä saa hyötyä (Kairinen, Uhmavaara & Murto 2008: 199). Työpaikkatason sopiminen toimii

pääosin hyvin, mutta asia- ja alakohtaisesti erot työnantajien ja henkilöstön näkemyksissä voivat poiketa toisistaan huomattavasti (Laukkanen 2010: 51). Kokeemukset paikallisesta sopimisesta ovat myönteisiä, joten nykysysteemiä ei ole tarpeen muuttaa radikaalisti. Paikallisesta sopimisesta on tulossa yhä keskeisempi järjestelmä käytännön työehtojen määräytymisessä. Työpaikoilla on kuitenkin ollut myös negatiivisia kokemuksia ja ongelmatilanteita sekä säännösten ja määräysten suhteen ollut tulkinnallisuuksia ja epäselvyyksiä. (Kairinen, Uhmavaara & Murto 2008: 201.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTOT

Tieteenfilosofia käsittelee oletuksia, joiden varassa tiede toimii. Se selvittää miten tiedettä tulisi harjoittaa sekä mitkä ovat tiedonsaamisen ehdot todellisuudesta. Paradigmalla tarkoitetaan mallia, kehystä, esimerkkiä, taustanäkemystä tai taustafilosofiaa, jotka ovat tärkeä nostaa esille tutkimuksessa. (Puusa & Juuti 2011: 13.) Ontologialla selvitetään, miten jokin asia on. Se on tutkittavan asian perusrakenteen analyysiä. Tutkija esittää oman kantansa, miten jokin asia tai ilmiö on olemassa. Realistisessa maailmankuvassa epäillään kaikkea muuta paitsi omaa ajattelua. Strukturalismissa keskeistä on rakenne. Tunnistetaan taustalla olevia rakenteita, joilla on vaikutusta käyttäytymiseen. Sosiaalisessa konstruktionismissä ihmiset ajattelevat asioiden olevan sitä miltä ne näyttävät. Epistemologiset kysymykset liittyvät tietämisen tapoihin ja mahdollisuuksiin. Lisäksi otetaan kantaa siihen, minkä voidaan katsoa olevan totta tai mikä ei. (Puusa & Juuti 2011: 13–16, 19.)

Konstruktivismissa todellisuus on suhteellista. Siinä todellisuus nähdään eri henkilöiden suhteellisenä todellisuutena. Kuitenkin osa todellisuudesta voi olla yhteistä useiden yksilöiden kanssa. Tätä suuntausta voidaan kutsua myös eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseksi filosofiaksi, johon kvalitatiivinen tutkimusote pohjautuu. Todellisuuden selvittämiseksi tutkija ja tutkittava ovat keskenään interaktiivisessa yhteydessä. Tutkija tulkitsee tutkittavalta saamaansa tietoa. Metodologia perustuu hermeneutiikkaan (tulkintaan), jossa etsitään ja tuotetaan tulkinnoita todellisuudesta. Fenomenologia on kiinnostunut ilmiöistä ja niiden tulkitsemisesta. Siinä yritetään osallistuvan havainnoinnin avulla ymmärtää sekä kuvata analyttisesti tutkimuksen kohteena olevaa ihmisryhmää tai yhteisöä. (Metsämuuronen 2009: 218–220, 224, 226.) Metodologialla tarkoitetaan oppia tieteen järkevistä menetelmistä. Metodologiset valinnat valikoituvat sen perusteella millaisia oletuksia tutkija on tehnyt ontologian, epistemologian sekä ihmiskäsitysten suhteen. (Puusa & Juuti 2011: 22.) Haastatteluaineisto sisältää tutkittavien mielipiteet, kokemukset ja näkemykset tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tehtävä oli tulkita aineisto ja esittää tutkittavien näkemykset asiasta sekä systeemiteorian avulla muodostaa näkemys tutkittavasta ilmiöstä (Taulukko 1.).

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen kontekstissa olevaa yksityistä terveystalveta. Sen jälkeen esitellään tutkimuksen kohderyhmä, aineistonkeruumenetelmät ja aineisto sekä tutkimuksen eri vaiheet pääpiirteittäin. Tutkimusmenetelmä oli laadullinen.

4.1 Yksityinen terveystalvalua tutkimuksen kontekstissa

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän perustana on valtion tuella toteutettu kunnallinen sosiaali- ja terveydenhuolto. Palveluja tuotetaan myös yksityisellä sektorilla. Näiden lisäksi sosiaali- ja terveysjärjestöt tuottavat sekä maksullisia että maksuttomia palveluja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.) Yksityiset sosiaali- ja terveystalvelut täydentävät julkisesti tuotettuja palveluja. Yksityisinä palveluntuottajina on yrityksiä, järjestöjä ja säätiöitä. Ne voivat myydä palvelujaan julkiselle sektorille tai suoraan asiakkaille. Yksityiset tuottavat reilun neljänneksen kaikista sosiaali- ja terveystalveluista. Yksityisiä sosiaalitalveluita ovat muun muassa ikäihmisten ja vammaisten kotitalvelut ja palveluasuminen sekä lasten ja nuorten laitos- ja perhehoito sekä päivähoito. Terveystalveluihin kuuluvat muun muassa lääkärin ja hammaslääkärin vastaanotto toiminta, työterveyshuolto ja fysioterapiatalvelut. Suurin osa yksityisten terveystalvelujen tuottajista toimii Etelä-Suomessa sekä suurimmissa kaupungeissa. Yksityisiä palveluja koskeva lainsäädäntö ja ohjaus ovat sosiaali- ja terveysministeriön alaista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.)

Sosiaali- ja terveystalalla yksityissektori on ollut kasvussa. Tulevaisuudessa väestön ikääntymisen myötä palvelujen tarve kasvaa, ja tarvitaan julkisten palvelujen tarpeen tyydyttämiseen lisäksi yksityisiä palveluita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.) Sosiaalitalveluissa yksityissektorin eli yritysten ja järjestöjen osuus on kasvanut 23 prosentista 33 prosenttiin vuosina 2000–2012. Terveystalveluissa yritystoiminnan osuus palvelutuotannosta on kasvanut 15,6 prosentista 22 prosenttiin. Kuluttajat saavat Kela-korvauksen ja julkisia terveystalveluja hankitaan ostopalveluna yksityisiltä yrityksiltä. Huomattava osa hoivatalveluista myydään kunnille. (TEM 2015: 6.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM 2015: 4–5.) tutkimuksen mukaan potentiaalisimmat toimenpiteet hoito- ja hoiva-alan kehittämiseksi sekä haasteisiin vastaimiseksi ovat: yksityissektorin hallittu kasvattaminen sosiaali- ja terveystalvelujen tuotannossa, eri ammattiryhmien toimenkuvien sekä pätevyysvaatimusten uudelleenmäärittely, kustannusjohtaminen terveydenhuollossa sekä asiakkaan valinnanvapauden kasvattaminen.

Sosiaali- ja terveystalvelut ovat Suomen suurin työllistäjä. Alalla työskenteli 380 000 henkilöä vuoden 2010 lopussa. Vuonna 2011 pelkästään terveystalvelut työllistivät noin 180 000 henkilöä, joista 78 prosenttia työskenteli julkisella sektorilla, 18 prosenttia yrityksissä ja 3 prosenttia järjestöissä. (TEM 2011: 3–4; Terveystalvelut 2014.) Alan työehdoista sovitaan työehtosopimuksissa. Yksityisellä sosiaali-

ja terveysalalla on useita työehtosopimuksia kuten Terveyspalvelualan työehtosopimus, Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus, Avaintyönantajat AVAINTA ry:n työehtosopimus, Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön työehtosopimus (YTHS), Työterveyslaitoksen työehtosopimus, Ensihoitopalvelualan työehtosopimus, Hammaslääkärin työnantajajyhdistys ry:n ja Tehy ry:n välinen työehtosopimus sekä PlusTerveys Oy:n ja Tehy ry:n työehtosopimus. (Tehy 2013.)

Terveyspalvelualan yrityksistä 84 prosenttia työllisti vuonna 2011 alle kaksi henkilöä, 2–9 henkilön yrityksiä oli 15 prosenttia. Isoja toimijoita, vähintään 250 henkilön yrityksiä oli 11, ja ne työllistivät neljänneksen terveyspalvelujen henkilöstöstä. Suuria muodollisesti itsenäisiä yhtiöitä (oikeushenkilöitä) olivat Suomen Terveystalo Oy, Mehiläinen Oy, PlusTerveys Oy, Diacor Terveyspalvelut Oy, Lääkärikeskus Aava, TAYS Sydänkeskus Oy, Kaunialan Sairaala Oy, 9Lives Oy, Terveiden Tuottajat Oy, Oral Hammaslääkärit Oy ja Lääkäriasema Pulssi Oy. Terveyspalvelualalla toimii myös muutamia isoja säätiö- ja yhdistyspohjaisia yhteisöjä, jotka tuottavat suoraan järjestöpohjaisesti terveyspalveluja tai palvelutuotanto on organisoitu omiin tytäryhtiöihin. Henkilöstöllä mitattuna päätoimialaltaan tärkeitä terveydenhuollon yhteisöjä olivat Invalidiliitto, Suomen Punainen Risti, Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö, Suomen MS-liitto, Oulun Diakonissalaitoksen Säätiö, Länsi-Suomen Diakonissalaitoksen Säätiö sekä Kymen Sotavammaisten Tukiyhdistys. (Lith 2013: 58–59.) Suomen suurimpia, yksityistä terveydenhoitomarkkinaa palvelevia yrityksiä ovat Terveystalo, Mehiläinen, PlusTerveys ja Diacor. Julkista terveydenhoitoa palvelevista suurimpia ovat Attendo Terveyspalvelut, Pihlajalinna ja Mediverkko. Terveysalalla toimivia suurimpia yrityksiä ovat edellä mainittujen lisäksi Oral Hammaslääkärit ja Aava. (TEM 2015: 10.)

Terveyspalveluille tyypillistä on pienten, 1–2 henkilöä työllistävien yritysten suuri määrä. Vuonna 2009 alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä oli niistä yli 98 prosenttia. Tätä selittää ammatinharjoittajien iso määrä. Seuraavana ovat vuoden 2009 yritysten määrät henkilöstömäärien mukaan: alle 10 henkilöä, 13 867 yritystä, 10–49 henkilöä 195 yritystä, 50–249 henkilöä 31 yritystä ja yli 250 henkilöä seitsemän yritystä. Yritysten jakautuminen maantieteellisesti (vuoden 2009 tilasto) ELY-keskusten alueiden mukaan esitetään taulukossa 8. (Hartman 2011: 12–13, 18, 20.)

Taulukko 8. Terveysalan yritysten maantieteellinen jakautuminen (Hartman 2011)

ELY-keskus	Terveysalan yrityksiä	Henkilöstö
Uusimaa	5118	9 467
Varsinais-Suomi	1480	2 619
Satakunta	547	826
Häme	803	1 336
Pirkanmaa	1414	2 654
Kaakkois-Suomi	725	1 219
Etelä-Savo	328	576
Pohjois-Savo	653	1 216
Pohjois-Karjala	391	599
Keski-Suomi	611	964
Etelä-Pohjanmaa	469	767
Pohjanmaa	502	963
Pohjois-Pohjanmaa	162	2 302
Kainuu	180	277
Lappi	386	658
Ahvenanmaa	79	112

Terveyspalvelujen tuotannolle on ominaista paikallinen ja alueellinen toiminta. Muutamat suuret lääkärikeskukset ja yksityissairaalat ovat tehneet yritysostoja ja laajentaneet toimintaansa maakuntakeskuksiin sekä valtakunnallisesti. Isoilla yrityksillä on yhtenäisiä toimintakonsepteja, niillä on brändit ja työterveyshuollon sopimusten kattavuus suurissa asiakasyrityksissä. Asiakkaiden yhtenäiset hoitoketjut, palvelujen saatavuuden parantaminen ja kattavien ajanvaraus- ja tietohallintajärjestelmien hyödyntäminen ovat tärkeitä. Isot ja valtakunnalliset yritykset osallistuvat lisääntyviin julkisen sektorin tarjouskilpailu-, ostopalvelu- ja kilpailutamishankkeisiin. (Hartman 2011: 26.)

Yksityissektorin ajankohtaisuus näkyy tällä hetkellä esimerkiksi sote-keskusteluissa ja suunnitelmissa. Muun muassa sote-palveluiden järjestäminen ja valinnanvapaus ovat olleet esillä. Palveluiden ulkoistaminen on ollut trendinä. Palvelun tuottajina toimivat yleensä isot yritykset. (Vesivalo 2015.) Terveysasemien ulkoistukset ovat olleet viime vuosina keskustelun aiheena. Kunnat ja kuntayhtymät voivat täydentää omia terveyspalvelujaan ostopalveluiden ja ulkoistusten avulla. Usein ulkoistetusta palvelutuotannosta vastaa julkisen toimijan tai toimijoiden ja yksityisen yrityksen muodostama yhteisyritys. Terveysasemien ulkoistukset ovat

keskittyneet kolmelle isolle konsernille. Terveysasemista 9,2 prosenttia on ulkoistettu, ja 6,8 prosenttia väestöstä on niiden piirissä. Kokonaisulkoistusten piiriin kuuluu 2 prosenttia väestöstä. Vaikka vain pieni osa terveysasemista on ulkoistettu, joissakin maakunnissa ulkoistettujen terveysasemapalvelujen piirissä on yli puolet maakunnan väestöstä. (Parhiala & Hetemaa 2017: 1, 4.)

Terveys- ja sosiaalipalvelualalla on viime aikoina tehty paljon yrityskauppoja. Osittain yrityskaupat liittyvät sote-uudistukseen, jossa etenkin suuret toimijat pyrkivät takaamaan kattavan yrityksen toimintaverkon ja laajentamaan toimintaansa. Alalle on tullut myös uusia yrityksiä, ja se kiinnostaa lisäksi kansainvälisiä toimijoita. Tulevaisuudessa yritysten lukumäärä mahdollisesti kasvaa jonkin verran ja yrityskauppoja tehdään runsaasti. Suurten yritysten määrä voi nousta, mutta alalle tulee myös uusia pienyrityksiä. Alan kasvuun liittyy myös henkilökunnan ja liikevaihdon kasvu. Yritykset etsivät keinoja joustavoittaa toimintaansa, mihin voivat tuoda ratkaisuja erilaiset kumppanuusratkaisut, verkostoituminen, etäteknologia ja liikkuvat palvelut. (Tevameri 2017: 18–19, 36.)

4.2 Tutkittavat tasot

Tutkimuskohteena on terveyspalvelualan työehtosopimuksen luottamusmiesjärjestelmä. Luottamusmiesjärjestelmää toteuttavilta tahoilta haluttiin saada laajaa ja syvällistä tietoa eri näkökulmista. Aineistonkeruu toteutettiin organisaatiotasolla erikokoisten terveyspalvelualan työehtosopimuksen piirissä olevilta toimijoilta, luottamusmiehiltä ja työnantajan edustajilta. Liittotasolla aineisto kerättiin terveyspalvelualan työehtosopimusta neuvottelevien työntekijä- ja työnantajaliittojen edustajilta. Tutkittavat jakautuivat siten, että luottamusmiehiä oli kymmenen (10), työnantajan edustajia yhdeksän (9) ja työnantaja- ja työntekijäliittojen edustajia kuusi (6). Tutkimukseen osallistui yhteensä 25 henkilöä.

Organisaatiotaso

Organisaatiotasolla erikokoisten organisaatioiden valinnassa käytettiin apuna luottamusmiessopimuksen ajankäyttötaulukkoa (Liite 6.). Organisaatiot jaettiin ajankäyttötaulukon mukaisesti pieniin, keskikokoisiin ja suuriin. Terveyspalvelualan luottamusmiessopimuksen ajankäytön taulukko edustettavien työntekijöiden mukaan: 5–29, 30–49, 50–99, 100–199, 200–299 ja 300 ja yli. Tämä ryhmiteltiin vielä kolmeen osaan: pienet organisaatiot (5–49 edustettavaa työntekijää), keskikokoiset (50–199) ja suuret (199–300 tai yli 300). Niiden perusteella kartoitettiin ensin alan erikokoisia toimijoita, onko niissä luottamusmiestoimintaa ja haluaisivatko ne osallistua tutkimukseen. Erikoisia organisaatioita oli mukana kymmenen. Ne jakautuivat 5–49, 50–199, 200–300 tai yli 300 henkilön organisaatioihin.

Luottamusmiehet edustivat joko yhtä tai useampaa toimipaikkaa. Luottamusmiesten neuvotteluosapuolten määrä vaihteli 1–6/10 henkilöön. Yleisimmin se oli kuitenkin 2–5 henkilöä. Luottamusmiesten neuvottelukumppaneina olivat esimerkiksi henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö, johtaja ja esimies. Luottamusmiehet olivat olleet luottamusmiestehtävässään joko 1–3, 4–7 tai 8–16 vuotta.

Organisaatiotasolla työnantajien edustajat toimivat esimerkiksi johtajina, päälliköinä ja esimiehinä. He olivat työskennelleet tehtävässään alle vuoden, 4–7 tai 8–16 vuotta. Työnantajan edustajat hoitivat joko yhtä tai useampaa toimipaikkaa. Neuvottelukumppani oli yleisimmin joko pääluottamusmies tai luottamusmies. Neuvottelukumppanien määrä vaihteli, mutta useimmin se oli 1 tai 2–5.

Liittotaso

Liittotasolla luottamusmiesjärjestelmän kokemuksia tutkittiin terveystalouden työehtosopimusta neuvottelevista työnantaja- ja työntekijäliitoista. Tutkittavia pyydettiin suoraan liitoista. Tutkittavien ammattia, asemaa tai tehtävää ei tutkimuksessa raportoida tarkemmin, koska vastaajaryhmä oli niin pieni, henkilöt voitaisiin tunnistaa.

4.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena. Laadullinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin, joka pyrkii ymmärtämään ilmiötä ja selittämään sekä muodostamaan teoriaa. Aineistosta etsitään olennaisia piirteitä, kuvauksia sekä ilmiöiden välisiä yhteyksiä. Siinä palataan tutkimustilanteeseen ja kerätään uutta aineistoa hypoteesien testaamiseksi sekä edetään yksityisestä yleisempään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu useisiin yhtäaikaisiin menetelmiin, joilla on vaikutusta lopputulokseen. Luokat muotoutuvat tutkimuksen kuluessa, teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitetään, jotta niitä ymmärrettäisiin paremmin. (Field & Morse 1982: 24; Eskola & Suoranta 1998: 13, 15; Hirsjärvi & Hurme 2008: 25–26.) Kvalitatiivisen metodologian tuloksia kuvataan pehmeiksi, rikkaiksi, syväisiksi ja ne kuvaavat ilmiötä aidosti (Janhonen & Nikkonen 2003: 8, 12). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006: 130, 152).

Tuomen ja Sarajärven (2009: 18) mukaan laadulliseen tutkimukseen kuuluu aina teoria. Raunion (1999: 309–310, 312) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen ei tarvitse olla aina teoriaa rakentavaa, se voi olla myös teoriaa tarkentavaa. Kvalitatiiv-

visessa tutkimuksessa pyritään selittämään ja kuvaamaan tutkimusaineiston teoreettisen orientaation spesifejä ilmenemismuotoja. Laadullisessa tutkimuksessa edellytetään teoreettisen kehyksen ankkuroimista aineistosta nousseeseen tutkittavien näkökulmaan. Tutkimusprosessin eri vaiheita ei voida kvalitatiivisessa tutkimuksessa erottaa niin selkeästi toisistaan kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheet kietoutuvat ja limittyvät toisiinsa. Tavoitteena on tunnistaa todellisen maailman tunnuspiirteet. Tutkija on vuorovaikutuksessa ilmiöön ja oppii ymmärtämään sitä yhä paremmin tutkimuksen edetessä. (Field & Morse 1982: 127.)

Tutkimusotteen ja tutkimusmenetelmän tulee tavoittaa tutkimuskohde. Mitä vähemmän tiedetään tutkittavasta ilmiöstä, sitä todennäköisemmin kyseeseen tulee pelkästään kvalitatiivinen tutkimus. Kun ilmiöstä ei ole teoriaa tai tutkimusta ja siitä halutaan saada syvälinen näkemys, kvalitatiivinen tutkimus on oikea tapa edetä. (Kananen 2008: 30–31.) Yksityisen terveystalouden luottamusjärjestelmää haluttiin pohtia syvällisemmin. Näin ollen laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui ilmiön tarkasteluun parhaiten.

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu todellisuus ja siitä saadun tiedon subjektiivinen luonne. Siinä tarkastellaan yksittäisiä tapauksia. Lisäksi oleellisena osana on osallistujien näkökulman korostaminen sekä tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Keskiössä ovat tutkittavien kokemukset. Tutkimuksen tehtävänä on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimusote sopii ilmiöiden tutkimiseen, joiden perusta on tajunnassa, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sekä sitä jäsentävässä kielessä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tavoitella myös uuden tiedon hankintaa, ilmiön kuvaamista, ymmärryksen syventämistä, ilmiön tulkintaa sekä teoreettisesti mielekkään tulkinnan tekemistä tai se voi olla myös kyseenalaistamista. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yleensä ihmisten ajatuksia, tuntemuksia, käsityksiä sekä tulkintoja, jotka ovat muotoutuneet tutkittavan omakohtaisista kokemuksista. (Puusa & Juuti 2011: 47–48, 52.) Siinä ei tavoitella totuutta tutkittavasta ilmiöstä (Vilkkä 2005: 97).

Haastattelu on perustutkimusmenetelmä, joka käy useaan tilanteeseen. Se on menetelmänä kuitenkin työläs ja jatkoanalyysien näkökulmasta vaativa. (Metsämuuronen 2008: 39–40.) Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jonka avulla saadaan syvällistä tietoa. Lisäksi se on joustava ja soveltuu eri tarkoituksiin. Siinä pystytään suuntaamaan tiedonhankintaa kussakin tilanteessa. Haastattelun haittapuoloina ovat sen kustannukset. Anonyymiutta ei voida taata, ja tutkijalle haastattelu on vaativa menetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 11, 34, 36, 41; Ruu-

suvuori & Tiittula 2005: 9.) Yhtenä hyvänä puolena on, että haastateltavaksi voidaan valita henkilöt, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta asiasta, ja joilta saadaan tutkittavasta ilmiöstä parasta tietoa. Eli tapauksia, jotka ovat tutkitavalle ilmiölle tyypillisiä. (Puusa 2011: 76; Kananen 2008: 55.) Yleisin tutkimus-haastattelutapa on teemahaastattelu. Siinä haastatteli miettii etukäteen joukon haastatteluteemoja, niin sanottuja keskustelun otsikoita. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Kysymyksillä ei ole varsinaista järjestystä tai tarkkaa muotoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 43–48; Metsämuuronen 2008: 40–41.)

Tutkimuksessa haluttiin kerätä kohderyhmältä laajasti ja syvällisesti tietoa ja kokemuksia luottamusmiesjärjestelmän toteutumisesta. Luottamusmiesjärjestelmässä korostuu myös ihmisten välinen vuorovaikutus, jolloin laadullisella tutkimuksella saatiin kerättyä kokemuksia myös vuorovaikutuksesta, käsityksistä ja ajatuksista.

4.4 Aineistonkeruumenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua (Liite 3.), kuten usein laadullisessa tutkimuksessa käytetään. Lisäksi taustatiedot (Liite 2.) ja luottamusmiesjärjestelmän systeemikuvaustehtävä koottiin haastattelun yhteydessä paperilomakkeilla (Liite 4.).

Tutkimus aloitettiin vuonna 2014 perehtymällä systeemiteoriaan, aikaisempiin tutkimuksiin sekä tutkimuksen kontekstiin, pohtien samalla tutkimus- sekä haastattelukysymyksiä. Lisäksi kartoitettiin yksityisen terveystalouden toimijoita, joissa on luottamusmiestoimintaa. 30 luottamusmiestä testasi haastattelukysymyksiä sekä systeemikuvaustehtävää luottamusmieskurssilla syksyllä 2015. Lisäksi saatekirjettä, systeemikuvaustehtävää, taustatietokaavaketta sekä haastattelukysymyksiä esiteltiin kahdella luottamusmiehellä. Myös kollegat, työpaikan tutkimustyöryhmä ja väitöskirjan ohjaaja kommentoivat materiaalia joulukuussa 2015–2016. Näiden pohjalta valmistuivat lopulliset aineistonkeruuvuorot toukokuussa 2016.

Luottamusmiehiä ja työnantajien edustajia etsittiin muun muassa yhteistyötapamisten, koulutusten ja tilaisuuksien yhteydessä. Kiinnostusta tutkimukseen osallistumiseen kartoitettiin syksyn 2015 ja alkuvuoden 2016 aikana. Samasta organisaatiosta pyrittiin saamaan haastateltaviksi sekä luottamusmies että työnantajan edustaja. Liittojen edustajia pyydettiin mukaan muun muassa liittojen toimistojen kautta. Keskusjärjestöjen roolin muuttuessa tutkimuksessa keskityttiin liitto- ja

organisaatiotasolle. Haastattelupyynnöt ja haastatteluajan sopiminen tehtiin puhelimitse. Haastattelut tehtiin pääsääntöisesti tutkimukseen osallistuvien työpaikoilla. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 2.6.2016 ja viimeinen 19.12.2016.

Haastattelun alussa tutkija kertoi tutkimuksesta ja tutkittavat saivat lukea tiivistelmän. Ennen haastattelua täytettiin paperinen taustatietolomake ja allekirjoitettiin tutkimuslupa. Haastattelulle varattiin aikaa noin 1,5 tuntia. Nauhoitetut haastattelut kestivät 30–87 minuuttia. Haastatteluissa edettiin ennalta laadittujen teemojen ja kysymysten pohjalta sekä tehtiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Luottamusmiessopimukseen liittyvissä kysymyksissä terveystalvelualan työehtosopimuksesta tarkastettiin luottamusmiestoiminnan määräyksiä.

Taustatiedot kirjattiin paperilomakkeelta Exceliin. Myös haastattelussa täytetty systeemikuvauskaaviotehtävä luottamusmiesjärjestelmästä ja yhteistyösuhteista tallennettiin Exceliin. Haastatteluista tehtiin muistiinpanot ja nauhoitteet litterointiin sanatarkasti. Litteroidun aineiston järjestäminen ja analysointi aloitettiin aina kunkin haastattelun jälkeen. Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä (Taulukko 9.). Litteroidut aineistot luokiteltiin haastatteluteemojen mukaisesti haastattelu kerrallaan. Tutkimuskysymykset laitettiin pääotsikoiksi ja haastatteluteemat niiden alle. Sen jälkeen aineistoista haettiin niihin vastaukset ja poistettiin haastateltavien tunnistettavat tiedot (nimet, organisaatiot, tehtävät). Terveystalvelualan luottamusmiessopimusta hyödynnettiin siten, että asiat koottiin sopimuksessa olevien otsikoiden alle. Lisäksi kehitettävät asiat, tulevaisuuden näkymät, hyvät käytännöt sekä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyvät asiat nostettiin omiksi kohdiksi. Osa taustatietolomakkeen kysymyksistä, kuten koulutustarve ja paikallinen sopiminen liitettiin mukaan.

Jokainen haastatteluaineisto luokiteltiin ja tiivistettiin sekä merkittiin omalla värillä. Tämän jälkeen luottamusmiesten vastaukset kerättiin yhteen, samoin työnantajien sekä liittojen edustajien vastaukset. Analysoinnissa huomioitiin erikoisten organisaatioiden erot, sillä ensin luokiteltiin luottamusmiesten ja työnantajien edustajien vastaukset vielä erikokoisiin toimijoihin (pieni, keskikoko, suuri). Seuraavassa vaiheessa kaikki vastaukset koottiin yhteen aiheiden mukaan. Tähän päädyttiin, koska vastaajaryhmät (luottamusmies, työnantajan edustaja, liiton edustaja) olivat erikseen suhteellisen pieniä ja näin ollen vastauksista mahdollisesti tunnistettavissa.

Tutkimukseen osallistuville luvattiin, että he tai heidän organisaationsa eivät tule esille missään vaiheessa ja näin ollen raportoinnissa käsitellään tuloksia aiheittain, ei vastaajaryhmittäin. Haastateltavilla oli paljon saman tyyppisiä mielipiteitä. Tulosten raportoinnissa olisi ollut toistoa, jos kaikki olisi kerrottu luettelomaisesti. Asiat, jotka poikkesivat toisistaan, on nostettu esille siten, että ne on raportoitu

työnantajapuolen (ta ja ta-liitto) ja työntekijäpuolen (lm ja tt-liitto) mukaan. Kaikki haastattelut on analysoitu erikseen, mutta raporttiin ne on kirjoitettu pääsääntöisesti yhteen. Taustatiedot ja systeemikuvaukset järjestettiin ja analysoitiin aihealueittain.

Taulukossa 9. on esitetty tiivistetysti sisällönanalyysin aiheet, alakategoriat ja aineistosta etsityt asiat. Sisällönanalyysin aiheet olivat luottamusmiesjärjestelmän systeemikuvaukset, yhteistyö ja vuorovaikutus, luottamusmiesjärjestelmän tarkoitus ja tehtävä, yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmän nykytila ja toimivuus, luottamusmiessopimus (lm:n työsuhde, oikeus saada tietoja, vapautus työstä, ansionmenetyksen korvaaminen, säilytys- ja toimistotilat, välineet), luottamusmiehen koulutus, paikallinen sopiminen sekä luottamusmiesjärjestelmän tulevaisuus ja kehittäminen.

Tulokset on kirjoitettu tutkimusjulkaisuun siten, että aihealueen positiiviset ja toimivat kommentit ovat ensin, sen jälkeen kerrotaan, miksi jokin ei toimi ja aihealueen loppuun nostettiin mahdolliset kehittämisideat. Tässä vaiheessa palattiin vielä kaikkiin alkuperäisiin litteroituihin aineistoihin ja luettiin aiheiden kommentteja sekä poimittiin hakusanoilla suoria sitaatteja, joita nostettiin haastatteluista raporttiin.

Taulukko 9. Sisällönanalyysin aiheet

Aihe	Alakategoria	Mitä etsittiin?
<i>Lm-järjestelmän systeemikuvaukset</i>	Lm-järjestelmä systeeminä. Systeemin ympäristö.	Systeemiin ja sen ympäristöön kuuluvat asiat, tekijät, tehtävät, henkilöt.
<i>Yhteistyö vuorovaikutus</i>	Lm, ta, jäsenet, muut lm:t, ammattiosastotoiminta, liitot ja organisaatiotaso, muuta.	Mitä yhteistyötahoja? Millaisia kokemuksia? Miten toimii käytännössä? Millaiset yhteistyösuhteet? Onko kehitettävää?
<i>Lm-järjestelmän tarkoitus ja tehtävä</i>		Lm-järjestelmän tarkoitukseen ja tehtäviin liittyvät kommentit.
<i>Lm-järjestelmän nykytila ja toimivuus</i>	Millaisia lm-järjestelmiä. Kokemuksia järjestelmän toimivuudesta käytännössä.	Miten lm-järjestelmä on toteutunut organisaatioissa ja yleisesti mitä kokemuksia? Kun lm-järjestelmä toimii: positiivisia kokemuksia ja hyvin toimivia käytäntöjä. Kun lm-järjestelmä ei toimi: negatiivisia kokemuksia, haasteellisia, huonosti toimivia tai kehitettäviä asioita.
<i>Lm-sopimus</i>	Yleiset kokemukset lm-sopimuksesta, sisältö, rakenne, kirjaukset, käytännöt. Oliko sopimustekstissä tai käytännöissä kehitettävää?	Miten lm-sopimus tunnetaan, käytetään, toimii, mitä kehitettävää?
<i>Lm-sopimus</i>	<i>Luottamusmiestehtävä</i>	Millaisena lm-tehtävä koettiin, miten toimii, kehitettävää?
	<i>Luottamusmiehen työsuhte</i>	Millaisia kokemuksia ja käytäntöjä on? Kehitettävää?
	<i>Oikeus saada tietoja</i>	Mitä tietoja saa ja mitä ei? Miten toimii käytännössä? Mitä tietoja pitäisi saada?
	<i>Myönnettävä vapautus työstä</i>	Millaisia kokemuksia ja miten toimii käytännössä? Ajankäyttötaulukko, kommentit? Onko kehitettävää?
	<i>Ansionmenetyksen korvaaminen</i>	Millaisia kokemuksia ja miten toimii käytännössä? Korvaustaulukko, kommentit? Kehitettävää?
	<i>Säilytys- ja toimistotilat</i>	Millaisia kokemuksia ja miten toimii käytännössä? Tilat ja välineet, miten on toteutunut? Onko kehitettävää?
<i>Lm-koulutus</i>	Koulutussopimus, tekstit, koulutukseen pääsy, korvaukset, koulutusten sisältö, koulutustarve. Käytännöt.	Millaisia kokemuksia ja miten toimii käytännössä? Onko kehitettävää sopimuksessa, käytännössä, sisällöissä?
<i>Paikallinen sopiminen</i>	Mistä asioista on sovittu paikallisesti? Pitäisikö lisätä? Koulutustarpeet?	Millaisia kokemuksia ja miten toimii käytännössä? Kehitettävää? Tulevaisuus?
<i>Lm-järjestelmän tulevaisuus ja kehittäminen</i>	Tulevaisuuden näkymät. Kehittäminen. Haasteet.	Näkymät, ideat, haasteet, kehittäminen, visiot, toiveet, tarpeet, toimenpiteet.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Validiteetti ja reliabiliteetti ilmaisevat tutkimuksen luotettavuutta. Ulkoisessa validiteetissa keskeistä on yleistettävyyys ja sisäisessä validiteetissa käsitteistön virheettömyys. Validiteetti on sitä, että on tutkittu oikeita asioita. Reliabiliteetti on tulkinnan samanlaisuutta tulkitsijasta riippumatta. (Kananen 2008: 123–124.) Laadullisessa tutkimuksessa nostetaan luotettavuutta arvioitaessa esiin yleensä kysymykset totuudesta sekä objektiivisesta tiedosta (Tuomi & Sarajärvi 2009: 125, 134). Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet ovat laadullisessa tutkimuksessa kritiikin kohteena, sillä niiden käsitteet pohjautuvat yleensä kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiselle ei ole yksiselitteistä ohjetta. Tutkimusta on arvioitava aina kokonaisuutena, jossa eri osat ovat suhteessa toisiinsa. Arvioinnissa on huomioitava tutkimuksen tarkoitus ja kohde, tutkijan omat sitoumukset tutkimukseen, aineistonkeruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija–tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analysointi, tutkimuksen luotettavuus ja raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 140–141.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa otetaan huomioon aineiston laatu, koko sekä keräämistapa. Laatuun vaikuttaa se, vastaako aineisto tutkimuskysymyksiä. Pientä aineiston määrää voidaan perustella esimerkiksi sillä, että aihe on yhteiskunnallisesti merkityksellinen. Aineistonkeruussa laatua voi parantaa esimerkiksi sillä, että aineiston kerääjiä tai aineistoja on enemmän kuin yksi. (Jokinen 2008: 244–246.)

Jokaisessa tutkimuksessa on aina käsiteltävä luotettavuutta. Tutkimuksen laatua on tarkkailtava sen eri vaiheissa. Jo haastattelurunkoa laadittaessa pystytään vaikuttamaan laatuun. Muita etukäteen huomioitavia asioita ovat muun muassa haastattelijan koulutus, teknisen välineistön toimivuuden tarkastaminen ja haastattelupäiväkirjan pitäminen. Haastattelujen jälkeen kannattaa aloittaa aineiston litterointi heti. Nopeasti aloitettu litterointi vaikuttaa myös laatuun. Aineiston luotettavuus on riippuvainen laadusta. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 184–185.)

Analyysin systemaattisuuden ja luotettavuuden kriteerit korostuvat laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa. On tärkeää avata kaikki valinnat, rajaukset sekä analyysin etenemiseen liittyvät periaatteet. Kerrotaan mistä aineisto kokonaisuudessaan koostuu sekä kuvataan aineistojen osat, joista päähavainnot koostuvat. Kun esitellään vahvuuksia, on myös käsiteltävä analyysin mahdollisia rajoituksia. Validiteettia arvioidaan kerättyjen aineistojen ja niistä tehtävien tulkintojen soveltuvuutena tutkimukseen. Yleistettävyyteen ei viitata siten, että löydetyn ilmiön paikkansapitävyys olisi laajemmassa joukossa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010: 27.)

Tutkimuksessa pitää olla tavoitteena, että siinä näkyvät selkeästi tutkittavien kokemus sekä heidän kokemusmaailmansa. Tutkijan on osattava perustella oma tulkintansa ja miten hän on siihen päätenyt. Kun käsitellään laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, keskeistä on kuvata käytetyt metodit sekä jäljitettävyyys. Se korostuu, kun tarkastellaan tutkijan tekemien tulkintojen luotettavuutta. Huolellinen perehtyminen ilmiöön teoreettisesti on yksi oleellinen osa luotettavuuden arviointia. Arvioitaessa otetaan huomioon metodit, metodologia, ontologia sekä epistemologia. Luotettavuus aineistonkeruussa on esimerkiksi sitä, että samasta tutkimuskohteesta kerätään useita aineistoja. Tuloksia arvioidaan kriittisesti. (Aaltio & Puusa 2011: 159–160.)

Eettisyys tutkimuksessa on kaiken läpäisevä periaate, joka on läsnä kaikissa tutkijan valinnoissa. Tutkimuksen eettisyyden lähtökohtina ovat tiedon intressi, tiedon hankkiminen, tulkitseminen, julkistaminen sekä käyttäminen, etiikka, sosiaalinen vastuu ja kollegiaalisuus. (Pohjola 2007: 11–12.) Eettisyys vaikuttaa tutkijan tekemiin ratkaisuihin, ja tutkimustuloksilla on vaikutusta eettisiin ratkaisuihin. Eettisyys koskee tutkimuksen laatua. Hyvän tutkimuksen eettisenä lähtökohtana on sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 125, 127.) Metodologialla lähestytään tutkittavaa aihetta. Tutkimusmetodilla pyritään yhdistämään teoria, hypoteesit ja metodologia. Teoria on selittäviä käsitteitä, hypoteesit testattavia väitteitä, metodologia on yleinen lähestymistapa tutkia aiheita, ja metodi on erityinen tutkimus tekniikka. (Metsämuuronen 2009: 215–216.)

Puusan (2011: 77–78) mukaan luottamuksen merkitys on tärkeässä roolissa, kun tehdään haastatteluja. Tutkijan pitää luoda luottamuksellinen ilmapiiri sekä osata motivoida haastateltavaa. Haastattelututkimuksessa nousee keskeiseen rooliin eettisyys. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa kontaktissa tutkittavaan henkilöön. Eettisyyttä on tarkasteltava tutkimuksen eri tilanteissa, tutkimuksen tarkoituksesta, suunnittelusta, tiedonkeruusta, purkamisesta, analyysistä, todentamisesta sekä raportoinnista lähtien. Haastattelutilanteessa kerrottujen tietojen luottamuksellisuus sanotaan haastateltavalle. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että haastattelutilanne saattaa stressata tutkittavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 19–20.) Haastateltava saattaa kertoa myös joitain sellaisia asioita, joita hän katuu myöhemmin. On hyvä, että haastateltava voi olla jälkikäteen yhteydessä haastatteliin. (Ruusuvuori & Tiittula 2005: 17.)

Luotettavuuden ja eettisyyden arviointia

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys huomioitiin koko tutkimuksen ajan. Tutkimukselle asetettu tarkoitus ja tavoite toteutuivat, sillä tutkimusongelmiin saatiin vastaukset. Ilmiöstä saatiin arvokasta tietoa tutkittavien kokemuksista. Taustateoriaan perehdyttiin ennen aineistonkeruuta.

Tutkimukseen pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja-alainen osallistujajoukko keräämällä tietoa organisaatio- ja liittotasoilta. Tutkittavat toimivat yksityisen terveyspalvelualan luottamusmiesjärjestelmässä keskeisessä roolissa. Tutkittavina olivat organisaatiossa luottamusmiehet, työnantajien edustajat sekä liittotasolla työntekijä- ja työnantajaliittojen edustajat. Näin ollen tutkittavaan ilmiöön saatiin mahdollisimman laaja näkemys alan asiantuntijoilta. Tutkittavia motivoitiin ennen haastattelua ja haastattelun jälkeen kysyttiin palautetta. Tutkittaville annettiin tutkijan yhteystiedot, jotta he voivat tarvittaessa ottaa yhteyttä. Tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti taattiin koko tutkimuksen ajan. Tutkittavien nimi tai organisaatio ei tullut esille missään tutkimuksen vaiheessa.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittu haastattelu antoi syvällistä ja laajaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelurungon tekemiseen käytettiin aikaa ja sitä esiteltiin sekä muokattiin saatujen kommenttien perusteella. Haastattavia oli kaikkiaan 25. Haastattelujen kuluessa ilmeni, että tietyt asiat alkoivat toistua. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen huomasin, että esimerkiksi luottamusmiesjärjestelmän kehittämistä haastateltavat pohtivat haastattelun kuluessa useassa kohdassa. Haastattelurungossa kehittämiseen liittyvät kysymykset olivat lopussa. Näin ollen vastauksissa tuli hieman toistoa. Kaikki taustatietolomakkeiden tiedot kuten, mistä sai tukea, luottamusmiesvaalien järjestäminen tai alaisten määrä eivät olleet tarpeellisia tutkimukselle. Aineistoa olisi voinut lisäksi kerätä laajemmin esimerkiksi sähköisellä kyselyllä, jolloin siihen olisi saanut mukaan myös määrällistä aineistoa.

Haastattelutilanteissa käytettiin asianmukaisia välineitä ja haastattelut nauhoitettiin kahdella eri välineellä. Jokaisen haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin heti sekä järjestettiin aihealueittain. Haastattelussa ja sen jälkeen tehtyjä muistiinpanoja hyödynnettiin. Kaikki aineistot on analysoitu samalla menetelmällä. Aineiston analyysivaiheessa nostettiin tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset päätösikoiksi. Kysymyksiin saatiin vastaukset aineistosta. Aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja siten, että siitä ei tunnista henkilöitä tai organisaatioita. Jokainen haastatteluaineisto analysoitiin erikseen sekä yhdistettiin vastaajaryhmittäin (luottamusmiehet, työnantajan edustajat, liitot), lisäksi erikokoisten organisaatioiden vastaukset yhdistettiin. Lopuksi koko aineisto yhdistettiin. Vastauksissa vastaajaryhmittäin mahdollisesti esiintyneet poikkeamat raportoitiin työnantaja-puolen (ta ja ta-liitto) ja työntekijäpuolen (lm ja tt-liitot) mukaan. Aineisto oli vain tutkijan käytössä.

Tutkijana omasta työroolista oli hyötyä muun muassa tutkittavien etsinnässä ja luottamusmiesjärjestelmän perusteiden tuntemisessa. Tutkimusraporttia kirjoittaessa työrooli piti huomioida, jotta osasi esittää luottamusmiesjärjestelmään liittyvät lukijalle tarpeeksi ymmärrettävästi.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset on järjestetty, analysoitu ja raportoitu litteroiduista haastatteluaineistoista sekä taustatietolomakkeista ja systeemikuvaustehtävästä. Tulososion tekstit ovat haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmästä (ks. Puusa & Juuti 2011). Kaikissa osioissa on myös suoria sitaatteja haastatteluista.

Tulokset on esitetty sisällönanalyysitaulukon (Taulukko 9.) mukaisessa järjestyksessä. Ensin on tutkittavien systeemikuvaus luottamusmiesjärjestelmästä. Vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyvät vastaukset ovat sen jälkeen. Seuraavana on luottamusmiesjärjestelmän tarkoitukseen ja tehtävään liittyvät kommentit, joiden jälkeen esitellään terveystalouden luottamusmiesjärjestelmän nykytila ja toimivuus. Terveystalouden luottamusmiessopimukseen (Liite 6.) liittyvät kommentit esitellään sopimuksessa olevien pykälien mukaan. Haastateltavat eivät kommentoineet kaikkia luottamusmiessopimuksen kohtia, joten niitä ei ole sen vuoksi raportoitu.

Taustatietolomakkeen vastauksia on lisätty käsiteltäviin aiheisiin. Paikallisesta sopimisesta kysyttiin taustatietolomakkeessa, ja se nousi lisäksi esille haastattelujen eri vaiheissa. Paikalliseen sopimiseen liittyvät vastaukset on koottu omaan osionsa. Luottamusmiesjärjestelmän kehittämiseen ja tulevaisuuteen liittyvät vastaukset ovat tulososion loppupuolella ennen yhteenvetoa. 5. luvun lopussa on tutkimustulosten yhteenvedotaulukko (Taulukko 15.), joka mukailee taulukon 9. sisällönanalyysiiä.

5.1 Systeemikuvaus luottamusmiesjärjestelmästä

Systeemi on kokonaisuus, joka muodostuu keskenään vuorovaikutuksessa olevista osista. Se on pelkistetty kehys, jonka avulla ymmärretään organisaatiota ja sen toimintaa sekä hahmotetaan organisaation ja ympäristön rajaa. Kokonaisuus muodostuu eri tasoista ja osista. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 142.) Organisaatio määritellään sen alasysteemien kautta. Systeemit pitävät sisällään kokonaisuksia kokonaisuuksissa. Organisaatioissa on yksilöitä, jotka voivat olla itsessään systeemejä. Yksilöt kuuluvat edelleen ryhmään, osastoon, laajempaan osaan ja niin edelleen. (Morgan 2007: 39–40.)

Systeemikuvaus edellyttää systeemin sisäistä ja ulkoista kuvausta. Kun kohdetta kuvataan systeeminä, korostetaan sen rakenteellista puolta toiminnalliseen nähden. Systeemi on rajallinen ja siihen muodostuu sisäpuoli (varsinainen systeemi) ja ulkopuoli (ympäristö). Systeemistä ja ympäristöstä rajataan lisäksi erillisiä

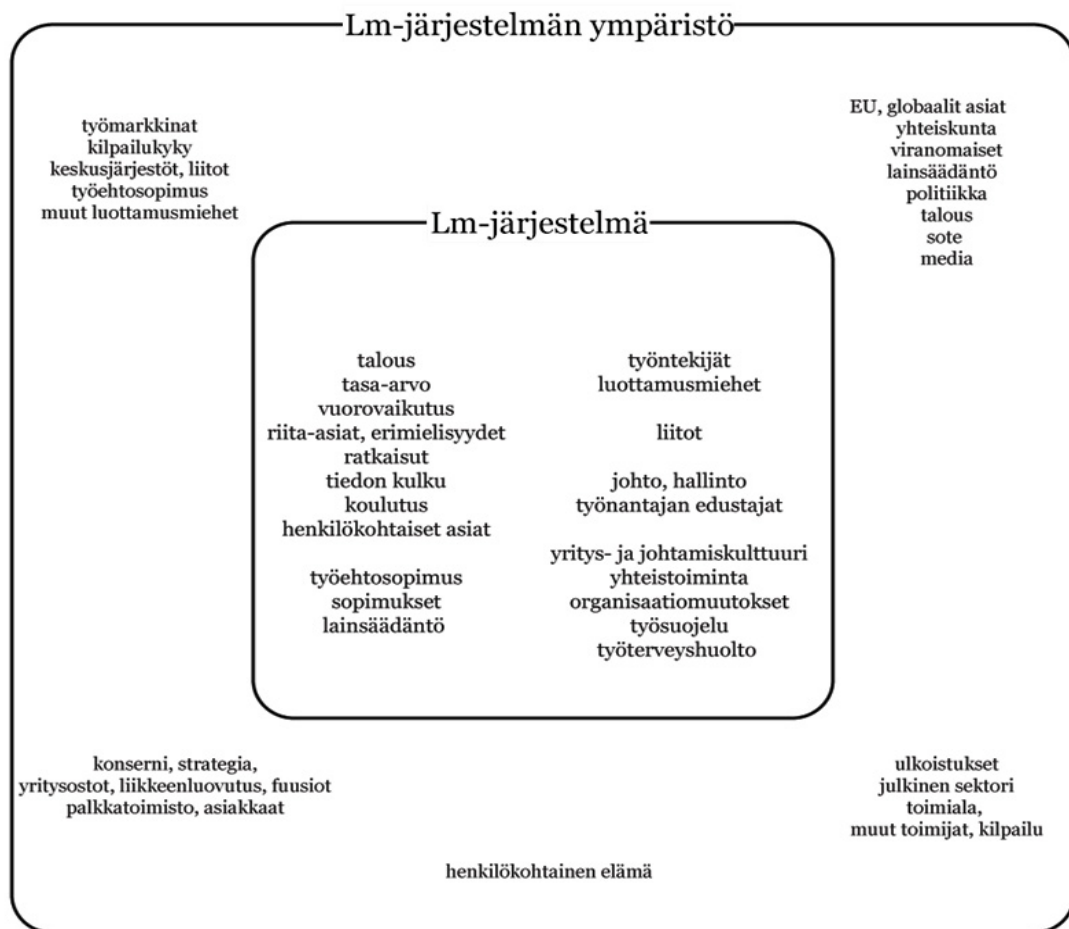
osasysteemejä. Osasysteemit kytketään uudelleen yhteen, toisistaan erillään olevilla vuorovaikutuksilla. (Karjalainen 1982: 31–32; Malaska 1979: 31–32.)

Luottamusmiesjärjestelmän systeemikuvausta varten laadittiin systeemikehikko (Liite 4.). Kehikon sisäpuolelle kirjattiin luottamusmiesjärjestelmään kuuluvia ja ulkopuolelle ympäristöön kuuluvia asioita, tekijöitä ja henkilöitä tai tehtäviä. (ks. Stacey 2011; Morgan 2007; Kauppinen 2005 ja 2008). Luottamusmiesjärjestelmään tuli yhteensä 105 eri aihetta ja ympäristöön 93 (Liite 5.). Haastateltavat pohivat asiaa laajasti (ks. Abbot 2006; Morgan 2007; Kauppinen 2008). Systeemikuvaustehtävän tarkoituksena oli kuvata luottamusmiesjärjestelmää avoimena systeeminä ja pohtia mitä siihen tutkittavien mielestä kuului. Vaikka luottamusmiesjärjestelmässä ja ympäristössä elementtejä ja vaikuttavia tekijöitä oli paljon, tiiviimpää yhteistyötä tehtiin pienemmän osan kanssa (ks. Ackoff 1974; Boulding 1956; Anttila 2006; Juuti & Luoma 2009; Niemelä 2014). Elementtien koettiin olevan myös osana jotain muuta systeemiä (ks. Ackoff 1974; Lyytimäki & Rotko 2004).

”No huh. Sehän on ihan valtava maailma, jos sitä ajattelee.”

”Se jotenki tuntuu et kaikki vaan, kaikki kuuluu kaikkeen ja vaikuttaa kaikkeen et siihen on vaikee eritellä, että mikä ei tosiaan kuuluis.”

Haastattelun jälkeen systeemikehikossa esiintyneet asiat kirjattiin kunkin haastateltavan osalta Excel-taulukkoon, josta ne yhdistettiin. Samaa tarkoittavat poistettiin. Asiat ryhmiteltiin sekä tiivistettiin. Saman sisältöiset kuten neuvottelukumppani ja johtaja kerättiin laajemman käsitteen (työnantajan edustaja) alle. Myös jäsenet, henkilöstö, työntekijät, muiden liittojen jäsenet ja järjestäytymättömät on kerätty työntekijöiden alle. Liitolla tarkoitetaan niin työntekijä- kuin työnantaja-liittoja, ja ne sisältävät liittojen ammattiosastot tai paikallisen organisaation. Kuviossa 5. ympäristössä toimivan henkilökohtaiseen elämään kuuluivat muun muassa, ystävät, harrastukset, hyvinvointi, työnohjaus, valmennus, koulutus ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Tuloksista tehtiin tiivistelmä (Kuvio 5.), jossa ovat keskeisimmät ja useimmin esiintyneet asiat. Kuvion sisäpuolella on luottamusmiesjärjestelmän systeemiin kuvatut asiat ja ulkokehällä systeemin ympäristöön luetut asiat.



Kuvio 5. Tiivistelmä systeemikuvaustehtävän asiasanoista

”..mun mielestä työehtosopimus ja työsopimukset sitä kautta sitten on tietysti ykkösjuttu, mikä on ilman muuta. Sit tietysti tonne ulkokehukseen, niin siellä on kaikki toi lainsäädäntö ja poliittiset päätökset ja nää, jotka on sit siellä, tietenkin ikävä kyllä vaikuttaa sitten. Tietysti sitten sinne sisäkehukseen mä näen sen, että Suomen taloudellinen tilannehan on meidän xxxx asia, joka on hirvittävän kriittinen. Että mihin tää maa menee, miten meidän käy ja sitä kautta just, että toi sote. Sen vaikutukset sitten meihin voi olla yllätykselliset suorastaan, saa nähdä, jos sitä koskaan syntyy.”

”Varmaan siel sisällä tietenkin on, se yks yksikkö tai alue millä se luottamusmies on. Siellä sitten tietenkin, työntekijät ilman muuta. Esimies vaikuttaa varmasti hyvin paljon siihen, järjestelmään. Ja varmasti mun

mielest sinne sisälle kuuluu just se tiedonkulku. Ja tietenkin se, luonnollisesti sitten, no varmaan HR:llä on iso merkitys, ja sitten yrityksen ylimmällä johdolla xxxx, on varmasti merkitystä siihen luottamusmiehen...”

Avoimien systeemien sekä evoluution kehittymisen myötä on pohdittu mikä on systeemiä ja mikä ympäristöä. Systeemiajattelussa osia pystytään ymmärtämään kokonaisuuden isossa yhteydessä. Systeemin identiteetin voi määrittää elementtien rakenteen avulla: Miten ne ovat yhteydessä toisiinsa, ja miten komponentit toimivat toistensa kanssa ylläpitääkseen kokonaisen systeemin olemassaoloa. (Merali & Allen 2011: 49–50, 31–32.) Luottamusmiesjärjestelmän ympäristön ja systeemin rajaamiseen oli erilaisia näkökulmia.

Luottamusmiesjärjestelmän sisäpuolella esiintyivät yleensä luottamusmiehet, työnantajan edustajat, jäsenet ja työntekijät, työsuojeluvaltuutettu, liitot ja erilaiset työryhmät. Systeemin elementeistä vain muutamat ovat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa (ks. Laine 1982; Ackoff 1971). Luottamusmiesjärjestelmän ympäristössä esiintyivät useimmiten liitot, lainsäädäntö/sopimukset, yhteiskunta, viranomaiset, talous ja media. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) uudistus nostettiin esille. Ympäristöön luettuja asioita voi luonnehtia laajoiksi ja isoiksi, ja omalta osaltaan ne vaikuttavat myös luottamusmiesjärjestelmään (ks. Chadwick 1971). Esimerkiksi yleisesti työmarkkinoilla ja toimialalla tapahtuvat muutokset vaikuttavat luottamusmiesjärjestelmään. Luottamusmiesjärjestelmän ympäristöä haastateltavat kommentoivat muun muassa seuraavalla tavalla:

”Ympäristö. Sit tietysti vaikuttaa nyt ihan nää ammattiliitot, vaikuttaa siihen. Ja sitte työnantajaliitto.. Ehkä tällöinen tietysti, saman alan toimijat.”

”Hallituksen päätökset ja muut. Ja ylipäänsä varmastikin yhteiskunnallinen tilanne/nykyään globaalissa taloudessa niin, ei voi välttyä siltä että ne tietyllä tapaa heijastuu juuri tämänkin niin kuin kilpailukyvyynkin kautta.”

”Nyt varsinkin tässä hetkessä ne, et mitä päätöksiä tehdään yhteiskunnassa. Yks esimerkki on justiin nää kuntaulkoistukset.”

Kuvion 5 ja liitteen 5 mukaan luottamusmiesjärjestelmää voi pitää myös kompleksisena systeeminä, sillä systeemikuvaus sisältää paljon eri elementtejä (ks. Gribbin 2005). Kompleksiset systeemit koostuvat useista itsenäisistä toimijoista tai organisaatioista, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Ne ovat moninkertaisia ja toimijoiden muutokset voivat vaikuttaa koko systeemiin. Systeemin osien tiivis liittyminen toi-

siinsa luo niiden välille vahvemman riippuvuussuhteen. (Klijn 2008: 310; Vartiainen & Raisio 2011: 393–394.) Luottamusmiesjärjestelmässä on useita toimijoita, jotka liittyvät toisiinsa.

Avoimen systeemin ominaispiirteessä ympäristö vaikuttaa systeemiin ja päinvastoin. Ympäristöllä ja systeemillä on keskenään vuorovaikutusta. Avoimet systeemit ovat eläviä ja riippuvaisia ympäristöstä, jonka kanssa systeemi vaihtaa energiaa, materiaa ja informaatiota. (Chadwick 1971: 59; Niemelä 2014: 19.) Avoin systeemi ja ympäristö ovat erottamaton kokonaisuus. Ympäristö muokkaa systeemiä ja päinvastoin. (Ahvenainen 2011: 120.) Avoin systeemi kommunikoi ympäristönsä kanssa. (Chadwick 1971: 59; Niemelä 2014: 19.) Riippuvuus ympäristöstä näkyi esimerkiksi siinä, että työehtosopimuksilla oli vaikutusta ja ne muokkaavat systeemin toimintaa.

Systeemin sisällä ja ympäristössä

Kuten systeemiteoriassa on havaittu, aina ei ole helppo erottaa systeemiä ja ympäristöä. Ympäristön ja systeemin rajaaminen voi olla haasteellista. Systeemin rajaamiseen ei ole yhtä ainoaa oikeaa vastausta (ks. Laine 1982; Raak & Paulus 2001; Stacey 2011; Abbot 2006; Morgan 2007). Systeemin ympäristö koostuu niistä osista, joita ei lueta toimijoihin. Ympäristö on passiivisempi osatekijä. Systeemin hahmottamisessa nähdään haasteena kokonaisuuteen liittyvien vuorovaikutusten löytäminen ja niiden luonteen ymmärtäminen. Kaikkien vuorovaikutusten löytäminen tai ymmärtäminen ei ole edes mielekäästä tai mahdollista. (Kulovesi 2006: 34–35; Juuti & Luoma 2009: 12.)

Työehtosopimukset ja liitot esiintyivät sekä systeemin sisällä että ympäristössä. Useimmat haastateltavat mielsivät liiton ympäristötekijäksi. He kertoivat yhteistyön ja vuorovaikutuksen olevan keskeisessä roolissa liittojen kanssa sekä sisä- että ulkopuolella systeemiä. Informaation vaihtamista oli puolin ja toisin (ks. Chadwick 1971). Myös lainsäädäntö koettiin vaikuttavan systeemissä ja ympäristössä. Luottamusmiesjärjestelmä on osa jotain laajempaa systeemiä, johon luottamusmiehen lisäksi kuuluivat liitto, keskusjärjestö ja niin edelleen (ks. Ackoff 1974). Kaikki mainitsivat myös itsensä osaksi systeemiä, yleensä systeemin sisäpuolelle (ks. Martela 2005). Eräs luottamusmies pohti myös omaa motivaatiotaan ja yhteistyötään työnantajan kanssa:

”Sitte jos ihan itteensä aattelee niin, se oma motivaatio ja, miten sen nyt aattelis tohon et on seki et kuin paljon mä pystyn niitä muita potkiin, ku se on koko ajan ollu sellasta että yrität ottaa kontaktia, yrität potkia jotaki asiaa. Sit mä oon jo lopettanu sen, jotenki se ku se ei vie mihinkään.”

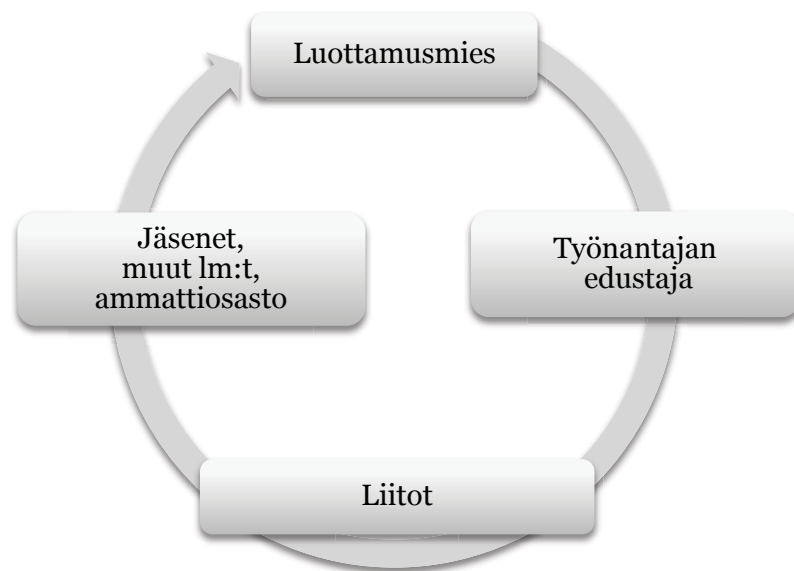
Organisaation tasapainon käsite sisältää johdon, työntekijät, asiakkaat, toimittajat, investoijat, lainanantajat ja yhteiskunnan. Ne ovat ryhmiä, jotka eri tavoin mahdollistavat organisaation olemassaolon. Ne, jotka antavat jotain organisaatiolle, pitää nähdä osana systeemiä, sillä ne pitävät organisaatiota yllä. Jos yksi osa-alue poistuu tai muuttuu paljon, organisaation tasapaino järkkyy ja pitää löytää korvaavat tekijät. Organisaatio on systeemi, jossa on toisiinsa liittyvää sosiaalista kanssakäymistä. Kaikki osallistujat saavat omasta panoksestaan palkkion organisaatiolta. Yksilö jatkaa osallistumistaan niin kauan kuin palkkio on suurempi kuin panos, jota hän tekee. Jokainen mittaa itse, onko palkkio suurempi kuin panos. Palkkio voi sisältää muutakin kuin rahan. Eri ryhmien panoksen kautta organisaatio saa hyödyn, jolla se maksaa työntekijälle. Tasapaino on saavutettu, kun organisaatio jatkaa palkkion maksamista, jotta työntekijät jatkavat panostamistaan. (Tosi 2009: 95.) Kybernetiikan, systeemidynamiikan sekä yleisen systeemiteorian mukaan organisaatio on palautesysteemi. Tämä feedback-systeemi pitää yllä tasapainoa ympäristössä sekä sen osien välillä negatiivisen palautteen mekanismeilla hyödyntäen. (Stacey 2011: 128, 130.)

Sosiaalisen systeemin piirteistä esille nousi systeemin tarve kommunikaatioon (ks. Bertalanffy 1950; Gribbin 2005; Vartiainen & Raisio 2011). Sosiaalinen systeemi on riippuvainen jäsentensä välisestä kommunikaatiosta (Stähle & Kuosa 2009: 108). Myös systeemeissä toimivien ihmisten välinen kanssakäyminen luo sosiaalisia systeemejä (Espejo 2003: 53). Luottamusmiestjärjestelmä edellyttää kommunikaatiota, jotta systeemi toimii. Luottamusmiestjärjestelmässä ja sen ympäristössä korostuivat yhteistyön, vuorovaikutuksen ja kommunikaation tärkeys ja tarve. Haastateltavan mukaan kaikki vaikutti kaikkeen. Jos esimerkiksi ei ole asiakkaita, ei ole töitä ja luottamusmiestjärjestelmää (ks. Karjalainen & Karjalainen 2000; Gribbin 2005). Luottamusmiestehävän myötä haastateltavat ovat oppineet katsomaan kokonaisuutta, seuraamaan ja olemaan kiinnostuneita esimerkiksi Suomen tilanteesta ja politiikasta eri tavalla kuin ennen luottamusmiestehävää (ks. Luhmann 2004).

Kun systeemikuvaus oli valmis, käytiin keskustelua kehikossa esiintyneiden elementtien vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Millä elementeillä oli paljon vuorovaikutusta ja yhteistyötä keskenään? Millä oli paljon vaikutusta systeemiin ja sen ympäristöön? Seuraavassa kappaleessa on esitelty tarkemmin yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen tulleet kommentit.

5.2 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Luottamusmiesjärjestelmässä olevaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta haastateltavat kuvasivat pääsääntöisesti systeemikehikon yhteydessä. Jonkin verran yhteistyöhön, neuvottelusuhteisiin ja vuorovaikutukseen viitattiin muutoinkin haastattelun kuluessa, esimerkiksi kehittämistä ja tulevaisuutta pohdittaessa. Keskeisinä luottamusmiesjärjestelmän ja ympäristön vuorovaikutussuhteiden toteuttajina nousivat esiin luottamusmies, työnantajan edustajat, työntekijät ja liitot (ks. Martela 2005; Gribbin 2005) (Kuvio 5. ja Kuvio 6.).



Kuvio 6. Tiivistelmä luottamusmiesjärjestelmän keskeisistä yhteistyön toteuttajista

Luottamusmiesjärjestelmässä kaikkien kanssa piti pystyä kommunikoimaan ja koettiin tärkeänä, että suhteet neuvottelukumppaniin olivat hyvät (ks. Karjalainen & Karjalainen 2000; Luhmann 2004). Henkilöstö koki joskus luottamusmiehen olevan työnantajan puolella, kun suhde työnantajan kanssa oli ollut toimiva (ks. Lyytimäki & Rotko 2004; Juuti 2006).

”..et pärjää kaikkien kans ja kuitenkin pitää pystyy pitämään ne tietynlaiset, välit ja sen, et pystyy kommunikoimaan kaikkien kans. Siinä sitte se ongelma on tossa se, että sanotaan et henkilöstö välillä, kokee et se on työnantajan puolella. Mutta siis se että jos sä et sen kans pärjää, niin mistään ei tuu mitään. Et se, kyl sen tietää itse et miten, siinä pitää, sen vaan oppii tavallaan et miten kenenki kans sit ollaan.”

Luottamusmiehet osallistuivat organisaatioissa yleensä seuraavien toimielinten kokouksiin tai toimintaan: yt-toimikuntaan tai -, ryhmään, yhteistoimintapäiviin, johtoryhmään, työsuojelutoimikuntaan, työhyvinvointityöryhmään, johtajatapaamisiin, henkilöstön tiedotustilaisuuksiin, hr-tapaamisiin, liiketoiminnantapaamisiin tai luottamusmiestapaamisiin. Lisäksi luottamusmiehillä ja työnantajan edustajilla oli säännöllisesti sovittuja tapaamisia. Toiminta oli etukäteen suunniteltua ja järjestelmällistä. Osalla sitä toteutettiin tarpeen mukaan (ks. Ackoff 1974). Esimerkiksi yhteistoimintaryhmä ja yhteistoimintapäivät oli koettu avoimen keskustelun toimintoina. Työsuojeluvaltuutetun kanssa yhteistyö oli ollut hyvää. Sähköisiä välineitä oli käytetty apuna yhteydenpidossa, mutta oli koettu tärkeänä käydä myös yksiköissä perehtymässä asioihin ja ihmisiin. Seuraavaksi esitellään tarkemmin haastateltavien kokemuksia yhteistyöstä luottamusmiehen, työnantajan edustajan, jäsenten ja liittojen kesken.

5.2.1 Luottamusmies ja työnantajan edustaja

Luottamusmiesjärjestelmässä oli paljon yhteistyötä luottamusmiesten ja henkilöstöhallinnon kesken. Vuorovaikutuksen kerrottiin olevan hyvää ja huonoa, koska ihmiset ovat erilaisia (ks. Stähle & Pöyhönen 2003). Yhteistyö ja neuvottelut luottamusmiehen ja työnantajan edustajan kanssa toteutuivat luottamusmiesjärjestelmän ja -sopimuksen edellyttämässä ja positiivisessa hengessä. Neuvottelusuhteita kuvattiin hyviksi, sovitteleviksi, keskusteleviksi ja avoimiksi. Neuvottelukulttuuria luonnehdittiin aidoksi (ks. Laine 2010). Työnantaja oli ottanut kaikki hyvin huomioon, eikä mennyt sieltä ”mistä aita oli matalin”. Neuvotteluissa oli huomioitu inhimillisyyttä. Oli otettu vakavasti asiat, joita luottamusmies oli vienyt neuvottelupöytään (ks. Saarinen, Hämäläinen & Handolin 2004).

”..on tosi hyvää siinä mielessä, että on semmoset välit, että aina pystyy kaikki asiat viemään ja ottamaan esille.”

”Hyvät. Ja sanonu et nyt ollaan opittu ja ovat ehkä just sitä sovittelevaa.. keskusteleva, sovitteleva sillain selkeesti.. kyl joillakin on luottamusmiehistäki erilainen kuva.”

Luottamusmies tunsi työntekijöiden arjen. Työnantajan edustaja luonnehti luottamusmiestä työpariksi, jolta myös työnantajan edustaja oppi. Työnantajan edustajan jaksamisenkin kannalta koettiin tärkeäksi, että suhde luottamusmieheen toimi. Luottamusmiehellä ja työnantajan edustajalla oli toimivat suhteet ja asioista voitiin olla myös eri mieltä. Luottamusmiehen ja työnantajan edustajan väliset tapaamiset oli koettu voimaannuttaviksi. Tapaamisissa oli yhdessä löydetty ratkaisuja. Luottamusmiehen ja työnantajan edustajan yhteistyö oli sujuvaa, koska oli

toimittu pitkään yhdessä. Luottamusmiehellä ja työnantajan edustajalla oli myös samanlainen ”oikeustaju”. Vaikka näkemykset olivat joskus erilaisia, oli silti yritetty löytää järkevä ratkaisu ja kaikesta neuvoteltiin aidosti. Työnantaja arvosti luottamusmiehen tapaa kyseenalaistaa asioita, sillä se oli rakentavaa ja kokonaisvaltaista. Joissain organisaatiossa luottamusmiespalaverit oli koettu työnantaja-puolella negatiivisina (ks. Bertalanffy 1950; Ilmonen ym. 1998; Lyytimäki & Rotko 2004; Hämäläinen & Saarinen 2005; Aalto-yliopisto 2014; Kulovesi 2006; Laine 2010).

”..luottamusmiesten, niin mun mielest ne on hyvät ja avoimet suhteet.”

*”..on tärkeitä et me tavataan muutenkin kun näissä virallisissa neuvotte-
luissa et me nähdään esimerkiksi mä tapaan mun xxxjohtajaa joka kuu-
kausi että me ollaan sovittu tapaamiset joka kuukausi on asiaa tai ei..
opittais ymmärtään sitä ajattelumaailmaa eri tavalla kun vaan se että
me kohdataan virallisten asioiden puitteissa.”*

Yhteistyö oli sujuvaa ja säännölliset keskustelut, tapaamiset, palaverit ja yhdessä tekeminen olivat edesauttaneet sitä. Kaikesta oli pystytty puhumaan ja asiat hoi-
tuivat nopeasti. Kun luottamusmies oli samassa toimipisteessä, se helpotti asioi-
den hoitamista (ks. Karjalainen & Karjalainen 2000; Kulovesi 2006; Luoma 2006;
Laine 2010; Merali & Allen 2011).

*”No sanotaan että, tää kenen kans mä nyt oon ollu niin me kyllä pysty-
tään puhua kaikkee aika suoraan. Mutta kyllä hän sitte taas menee ja
muita asioita voi, tekee ihan ilman et sanoo ja sitte, vähä välttelee. Mut,
siis me pystytään puhumaan kyllä.”*

Erään haastateltavan mukaan asiat riitelivät, eivätkä ne henkilöityneet. Työehto-
sopimuksessa oli ympäripyöreitä kirjauksia, ja esimerkiksi työntekijä- ja työnan-
tajaliitoista saadut ohjeet saattoivat olla erilaisia. Joissain organisaatiossa ristiriit-
dat olivat joskus myös henkilöityneet. Esimerkiksi henkilökohtaisten ongelmien
tai erilaisten persoonien arveltiin kärjistävän luottamusmiehen ja esimiehen vä-
lejä. Kun kommunikaatio ei toiminut, neuvottelu oli hankalaa. Joskus neuvotte-
lussa ei ollut annettu periksi, vaikka toinenkin mielipide oli oikea. Asia oli ”jäänyt
pöydälle” tai mennyt liittoihin. Joustamattomuutta oli ollut myös neuvotteluaiko-
jen suhteen (ks. Karjalainen & Karjalainen 2000; Luoma 2006).

*”Mutta sinällänsä meillä on neuvottelut menny ihan hyvin... mutta sitten
myöskin taas tätä toisen tyyppistä, että se neuvottelu saattaa olla jossain
tapauksessa hyvinkin hankalaa, kun siinä ei ole sitä jollain tapaa se, ei se
kommunikaatio pelaa niin hyvin. Et ne näkemykset on niin jollain tapaa,*

tai onko se näkem-, kyl se on varmaan se näkemykskin että, persoonatapauksia varmastikin.”

Vaikka yhteistyötä ja neuvottelusuhteita kuvattiin hyviksi, työnantajapuolelta oli tullut painostusta ja sanelua. Tilanteet olivat olleet teennäisiä ja aito neuvottelukulttuuri oli puuttunut. Myös sovittujen asioiden toteutus oli jäänyt usein kesken tai tekemättä. Esille nousi myös, että kaikkien lähiesimiesten kanssa suhteet eivät toimineet. Toimimattomuuteen olivat vaikuttaneet henkilökemiat, persoonat tai se, että lähiesimiehellä ei ollut käsitystä alasta. Tai aina ei tunnettu esimerkiksi lakikysymyksiä, jolloin neuvottelut olivat hankalampia.

”Et kyllä paljo työnantajahan pystyy hyvin pitkälle sanelemaan niin sanotusti. Ei siihen niin paljo voi, jos mennään lain mukaan niin sä et pysty yksin siihen niin paljo vaikuttamaan etkä pistämään niin sanotusti vastaan niille asioille, koska ne on, ne vaan menee näin. Tietysti tää aika on myös..” (ks. Valtiovarainministeriö 2006; Kainulainen 2015).

”mutta ei aitoa neuvottelua ei ole.”

Johtamiskulttuurin kerrottiin vaikuttavan luottamusmiesjärjestelmään. Neuvottelusuhteiden arvioitiin olevan organisaatioissa yleisesti hyvän ja huonon välillä. Eräs haastateltava pohti, että jos luottamusmies kertoi neuvottelusuhteiden olevan hyvät, oli pelkona, että suhteet olivat työnantajan edustajan kanssa liian ”kaverilliset” tai asioita ei hoidettu kunnolla. Välillä oli ollut vaikea päästä neuvottelemaan. Joillakin arveltiin olevan myös suuria odotuksia neuvotteluista tai ylikorostunut oma rooli. Työnantajan ja luottamusmiehen välillä kerrottiin olevan myös vastakkainasettelua. Sitä ei pitäisi olla, koska silloin tuloksista ei saada hyviä. Molemmilla osapuolilla pitäisi olla yhteisenä tavoitteena, että yrityksellä ja henkilöstöllä menee hyvin ja lakeja ja sopimuksia noudatetaan. Työnantajaa ei pitäisi nähdä vihollisena, mutta ei myöskään myötäillä kaikessa. Luottamusmiehen pitäisi ymmärtää oma tehtävänsä ja viedä jäsenten asioita ”fiksusti” eteenpäin. Jos jäsen on väärässä, luottamusmiehen pitää saada hänet ymmärtämään, että asiaa ei kannata viedä eteenpäin. Oli luottamusmiehiä, jotka eivät sitä ymmärtäneet ja ”valittivat” kaikesta, haastateltava pohti.

”Valitettavan paljon tulee sitä semmosta vastakkainasettelua ja sitähän ei pitäis olla. Elikkä, se pitäis olla semmosta, yhteise-, et se pitäis olla se tavote siellä yhteinen et sillä yrityksellä ja henkilöstöllä menee hyvin.”

”Mut jos työnantaja toisaalta lähtee räksyttämään sinne luottamusmiehelle päin, niin kyllä se sit räksyttää takasin päin. Sillä lailla jotenkin ite

ajattelee sitä että siinä työnantajan pitäis aina, ymmärtää se että semmosen asenteen jonka mä esitän sille luottamusmiehelle et kun sä oot nyt tommonen välttämätön paha. Niin kyllä se sitten on välttämätön paha, jos sitä, lähdetään viljelemään. Jos ottaa luottamusmiehen mukaan ja ottaa semmosena, just sillanrakentajana siinä välillä, niin sillon mä uskon et siitä saadaankin toimiva ja hyvä, niin kun sen kuuluis ollakin.” (ks. Luoma 2006).

Jos luottamusmiesjärjestelmä ei toimi henkilöstiriitojen takia, tilanteeseen on vaikea vaikuttaa. Työnantaja voi pelätä, että jos joku tietty henkilö valitaan luottamusmieheksi, yhteistyö ei toimi tai se lähtee riitaisesti liikkeelle. Puolin ja toisin pitäisi asioita hoitaa maltillisesti, jotta järjestelmä saadaan toimimaan. Jos työnantajan mielestä luottamusmies oli ”välttämätön paha”, niin se oli niin. Luottamusmiestä ei saisi nähdä negatiivisena asiana, haastateltava pohti (ks. Laine 2010; Luoma 2006).

5.2.2 Liitot ja organisaatiotaso

”Ja liitto tietysti siel on hyvin tärkeä, ihan niitä, kantava siinä. Et sitä ilmanhan ei tota tehtäs.”

Erään haastateltavan mukaan työehtosopimustason suhteilla on vaikutusta organisaatiotasolle. Työehtosopimustasolla oli jatkuva neuvottelumenettely ja kaikista asioista oli voitu keskustella. Ilmapiiri ja suhteet olivat hyviä. Työntekijäliitoista jäsenten kautta kulkee edunvalvonta- ja muut asiat. Työnantajaliitosta tiedotetaan yrityksille, mutta päätöksentekovalta on yrityksessä. Luottamusmiesjärjestelmässä liitot olivat tärkeimpiä tekijöitä, jotka toimivat tiedonvälittäjinä organisaatiotasolle. Tiedonkulkua oli ollut molempiin suuntiin. Työntekijä- ja työnantajaliitolla kerrottiin kuitenkin olevan erilaiset näkemykset asioista (ks. Chadwick 1971). Yleisesti liittojen kanssa yhteistyö koettiin hyväksi. Liitoista oli saatu apua ja oli ollut mahdollisuus vuorovaikutukseen, vaikka joissain asioissa oli oltu eri mieltä. Oli ymmärretty, että asiat olivat asioita ja henkilöt henkilöitä (ks. Bertalanffy 1950; Chadwick 1971; Checkland 1981; Ford & Lerner 1992; Ilmonen, Jokivuori, Kevät-salo & Juuti 1998).

”...yrityksistä, siitä omasta yrityksestä tulee paineita esimerkiksi sinne työnantajajärjestöön.” ”ja tietysti sinne omaan ammattiyhdistykseen, ni siinähan menee kyllä molempiin suuntiin varmaankin, myös.”

Haastateltavan mukaan liittojen informaatiossa työpaikoille oli parannettavaa. Työntekijäliiton kanssa pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä ja pidettävä yhteyttä

muulloinkin kuin ristiriitatilanteissa, sillä olisi tärkeää tuntea ihmiset. Liittojen edustajia haluttaisiin tavata enemmän myös ongelmatilanteissa. Avointa keskustelua toivottiin henkilöstöhallinnon ja liittojen kanssa. Tällöin kaikilla olisi tietoa, eikä pienistä asioista tule isoja. Hyvällä yhteistyöllä pitäisi pyrkiä yhteisymmärrykseen, eikä olla vastakkaisilla puolilla. Työntekijäliitoilta toivottiin pehmeyttä ja aitoa yhteistoimintaa. Esimerkiksi yhteiset tilaisuudet ja tapaamiset poistaisivat vastakkainasettelua. Niissä oli ollut hyvää vuoropuhelua. Toivottiin, että kun liitosta ollaan yhteydessä yritykseen, pitäisi myös luottamusmiestä informoida (ks. Saarinen, Hämäläinen & Handolin 2004; Juuti 2006).

”Mun mielestä tosi hyvä, et pystyttäs kaikki yhdes miettiin niitä asioita ja sit tehdään niin. Et se ois semmost avointa.”

”Kaikki ois näin ja sit ne asiat ne, isommat raamit olis silleen yhdessä mietittyjä. Ettei tuu semmost ihan, semmosii pikkuasioita ja niist tulee isoja ja ihan turhaan (joku sotku). Niin semmonen, ois ehkä kehittämistä siinä enemmän, vielä.”

Työntekijäliiton ja luottamusmiesten välillä koettiin yhteistyössä olevan parannettavaa. Osa luottamusmiehistä oli ollut aktiivisesti yhteydessä liittoon. Luottamusmiesten pitäisi kuitenkin informoida liittoa enemmän ja kysyä neuvoa etenkin epäselvissä ja isoissa asioissa, vaikka luottamusmiesten tulisi hoitaa tehtävää itsenäisesti. Koulutus oli avainasia edellä mainittuihin (ks. Chadwick 1971). Tiedonkulku ja vuorovaikutus pitäisi kulkea molempiin suuntiin (ks. Chadwick 1971). Usein liitto tuotti asioita alaspäin. Jokaisella tasolla on oltava tietoa siitä, mitä työelämässä tapahtuu ja mitä pitäisi kehittää. Luottamusmiehiltä tulevaa tiedonkulkua pitäisi kehittää ja välittää sitä myös liittoon ja ammattiosastoon. Luottamusmies toimii liiton ohjeiden mukaisesti ja voi syntyä ristiriitaa, jos luottamusmies ei halua toimia ohjeiden mukaisesti. Informoiko luottamusmies liittoa paikallisesta sopimuksesta? Millainen merkitys on valtakunnallisesti sillä, miten paikallisesti sovitaan? Työpaikalla ei välttämättä ajatella, että asioilla voi olla merkitystä laajemmin kuin omalle työpaikalle, haastateltava pohti.

Luottamusmies koki, että liitosta ei saanut aina tukea. Luottamusmieskoulutuksista sai apua akuutteihin asioihin ja tapasi muita luottamusmiehiä. Luottamusmies kaipasi liitosta omaa yhteyshenkilöä sekä nopeaa ja omaa yhteydenottokanavaa. Luottamusmiehen oman perustyön vuoksi ei aina ehtinyt soittamaan liiton puhelinaikaan, eikä sieltä saanut vastausta heti (ks. Martela 2005; Merali & Allen 2011).

5.2.3 Jäsenet, muut luottamusmiehet ja ammattiosastotoiminta

Luottamusmiehet kertoivat, että suhteet jäseniin olivat hyvät, ja heiltä sai tarvittaessa tukea. Työntekijät olivat huomanneet luottamusmiehen tarpeen ja merkityksen. Jäsenistön kerrottiin kuitenkin olevan passiivista työehtasioissa, vaikka he olivat tyytymättömiä eivät he tehneet asioille mitään (ks. Hjalager, Lassen, & Bild 2009). Haastateltavan mukaan työntekijöillä ei ole halua tietää työsuhteeseen liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista, ja he tekivät työtä pitämättä kiinni omista oikeuksistaan. Toisaalta jotkut valittivat velvollisuudesta, joka perustui siihen, etteivät he ole pitäneet kiinni oikeudestaan. Haastateltava pohti, millä saada ihmiset ymmärtämään, että on hyödyllistä tietää työsuhteeseen liittyvistä asioista, ehdoista, laeista ja työehtosopimuksista. Liian harva tietää, mikä työehtosopimus on käytössä, koska heitä ei kiinnosta. Oli myös havaittu, että työehtosopimusta ei lueta ennen kuin se allekirjoitetaan (ks. Kukkola 2011). Jäsenet voisivat lähestyä luottamusmiestä enemmän, esimerkiksi ennen kuin allekirjoittavat jonkun sopimuksen. Välillä koettiin hankalaksi, kun järjestäytymättömät tai muihin liittoihin kuuluvat kysyvät apua luottamusmieheltä.

”.. et kaikki ne perusasiat olis ees selvillä et miten nyt työehtosopimus tehdään, mutta tuntuu et, nykyajan nuorisolla on seki ihan hukas. Ja työnantajilaki.”

”kyllä mul on semmonen yleinen käsitys, että muutenkin niin aika paljon enemmän on nykyään semmosia niin sanottuja vapaamatkustajia mitkä ottaa vaan rusinat pullasta mutta ei ne ymmärrä sitä että jos ei näitä asioita olis joku joskus aikasemmin jo ajanu niin ei oltais näin hyvissä asemissa.”

Luottamusmiesten yhteistyö organisaation muiden luottamusmiesten kanssa oli ollut hyvää, mutta yhteyttä ehti pitämään harvoin. Aktiivisuutta toivottiin enemmän. Esille nousi esimerkiksi, että luottamusmiesten olisi tehtävä yhteistyötä muiden yritysten luottamusmiesten ja ammattiosastotoimijoiden kanssa. Näin saadaan laajempaa näkökulmaa asioihin. Luottamusmiesten vertaistukiryhmä oli ollut hyvä toimintatapa luottamusmiesten väliseen vuoropuheluun. Siellä myös kuuli mitä muualla tapahtui sekä sai ajatuksia ja ideoita omaan työhön (ks. Lönnqvist 2007; Laine 2010; Chadwick 1971; Kukkola 2011).

”.. mutta myöskin tosi tärkeä on se että sä saat myöskin itelles sitä peilausvoimaa sitä et sulla on luottamusmieskollegoja.”.. tai mikä on ainakin yhtä tärkeä on se että on tää ammattiosaston tuki.”

Haastateltavien mielestä luottamusmiesten osallistuminen ammattiosastojen kokouksiin oli koettu hyväksi yhteistyömuodoksi, ammattiosaston tukea pidettiin tärkeänä. Usein luottamusmiehet eivät kuitenkaan olleet mukana ammattiosastotoiminnassa. Luottamusmiehen ja ammattiosaston erkaantuminen oli suurempi uhka yksityissektorilla kuin kuntasektorilla ja luottamusmies oli yksityissektorilla yksinäisempi. Luottamusmiehen pitäisi tiedostaa, että hän tarvitsee taustatukea esimerkiksi ammattiosastolta. Hänen on oltava kiinnostunut myös muista työpaikoista. Jos luottamusmies on yksin, voi hämärtyä, mistä työpaikoilla keskustellaan. Yritykset eivät ole niin suuria, että siellä olisi oma luottamusmiesporukka. Yhteistyökumppani voisi olla myös kuntasektorilta, haastateltava pohti (ks. Juuti 2006; Lönnqvist 2007).

5.3 Luottamusmiesjärjestelmän tarkoitus ja tehtävät

Haastateltavia pyydettiin kertomaan mikä heidän mielestään on luottamusmiesjärjestelmän tarkoitus ja tehtävä. Seuraavaksi esitellään ensin luottamusmiesjärjestelmän tarkoitus ja sen jälkeen tehtävät. Taulukkoon 10. on tiivistetty haastateltavien vastaukset. Keskeisenä luottamusmiesjärjestelmän tarkoituksena nousi, että asiat hoidetaan yhdessä työpaikkatasolla, jotteivat ne kaikki siirtyisi liittotasolle (Taulukko 10.). Asioiden hoitamiseen tarvittiin osapuolten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Nämä korostuvat myös systeemiteoriassa ja avoimen, sosiaalisen ja kompleksisen systeemin sekä systeemiajattelun ominaispiirteissä. Keskeisinä luottamusmiesjärjestelmän tehtävinä nousivat työntekijöiden tukeminen, yhteistyö, neuvottelut, kehittäminen ja sopimusten tekeminen (ks. Bertalanffy 1950; Karjalainen & Karjalainen 2000; Juuti 2006).

Taulukko 10. Luottamusmiesjärjestelmän tarkoitus ja tehtävä, yhteenveto

Luottamusmiesjärjestelmän tarkoitus
<ul style="list-style-type: none"> - yhteistoiminta - hoidetaan työpaikalla henkilöstön ja työnantajan välillä - tt:n välillä kertoa asioita ta:lle ja tulla kuulluksi - tehokas keskustelu ja tiedottaminen henkilöstölle lm:n kautta - lm on johdon ja tt:n välinen linkki ja tasavertaisena neuvottelukumppanina - huolehtia tt:n tasapuolisesta ja asiallisesta kohtelusta - pitää jäsenistön puolta ta:aa vastaan - vastapaino ta:n toiminnalle - tes:n soveltamisen valvominen molempiin suuntiin - tes:n ja lakien tulkinta - paikallinen sopiminen - erimielisyyksien ratkaiseminen - työrauhan ylläpitäminen

Luottamusmiesjärjestelmän tehtävä
<ul style="list-style-type: none"> - paikallinen edunvalvonta ja neuvottelut - yhdessä kehittäminen ja hyvien ratkaisuiden löytäminen - avoin ja luottamuksellinen keskustelu - työpaikalla tt:n edustaja - tukee tt:ää työsuhteeseen liittyvissä asioissa - lm on tt:den puolestapuhuja ja vuoropuhelun lisääjä. Tuo omaa osaamistaan. - lm on tukihenkilö, jos on erimielisyyttä työsuhteeseen liittyen - lm pehmentää ta:n ja tt:n välistä rajapintaa. On ta:n ja tt:n välissä neutraali neuvottelija, joka vahtii oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. - huolehtii, että tt:llä on tietoa asioista, oikeuksista ja velvollisuuksista - tietää muutoksista ja niiden vaikutuksista henkilöstöön, työehtoihin, työn sisältöihin ja tekemiseen - katsoa asioita myös ta:n näkökulmasta

Luottamusmiesjärjestelmän tarkoitus

Erään haastateltavan mukaan luottamusmies toimii johdon ja työntekijöiden välisenä linkkinä sekä työnantajan kanssa tasavertaisena neuvottelukumppanina. Luottamusmiesjärjestelmän merkitys on keskustelemisessä, on luottamusmiehen ja työnantajan edustajan vastuulla, että keskustelu toimii. Haastateltavan mukaan luottamusmiestoiminta pitäisi olla avointa ja aidosti luottamukseen perustuvaa. Järjestelmän kerrottiin pettävän, jos asia viedään eteenpäin keskustelematta ensin toisen osapuolen kanssa (ks. Ståhle & Kuosa 2009; Raak & Paulus 2001).

”Tarkotus on just se et luottamusmies toimii yrityksen johdon ja työntekijöiden välisenä linkkinä ja neuvottelukumppanina.”

Luottamusmiesjärjestelmä valvoo, että jäsenet ja työnantajat soveltavat työehtosopimusta ja lakeja oikein. Järjestelmä tulkitsee työehtosopimusta ja lakeja sekä tekee paikallisia sopimuksia. Järjestelmän avulla huolehditaan työntekijöiden tasapuolisesta ja asiallisesta kohtelusta sekä pidetään jäsenistön puolta työnantajaa vastaan, haastateltavat kertoivat. Luottamusmiesjärjestelmällä hoidetaan yhteistoiminta tehokkaasti ja ratkaistaan erimielisyyksiä. Luottamusmies pystyy tehokkaammin keskustelemaan ja tiedottamaan, sen sijaan että jokaisen työntekijän kanssa neuvotellaan erikseen. Työntekijät voivat arvioituttaa päätöksiä tai toimintatapoja luottamusmiehellä. Lisäksi luottamusmiesjärjestelmällä ylläpidetään työrauhaa (ks. Ståhle & Kuosa 2009; Raak & Paulus 2001).

”..ensinnäki työrauhan ylläpitäminen työpaikalla, ja sitten, työehtosopimuksen soveltamisen valvominen, molempiin suuntiin. Sekä valvoo että työntekijät, omat edustettavat, että sitte työnantaja niin, soveltaa työehtosopimusta oikein.”

Luottamusmiesjärjestelmän tehtävä

Haastateltavat mainitsivat luottamusmiesjärjestelmän tehtäviksi sen, että työpaikalla työntekijöiden edustaja tukee työntekijöitä työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Luottamusmiehen kerrottiin olevan työntekijöiden puolestapuhuja, vuoropuhelunlisääjä, turva ja työyhteisön kehittäjä, joka hoitaa paikallista edunvalvontaa työpaikalla. Tehtävänä oli myös yhdessä kehittäminen ja hyvien ratkaisuiden löytäminen. Luottamusmiehellä on työehtosopimuksella turvattu asema, jonka valtuuttamana hän hoitaa tehtäviä. Hänen ei tarvitse pelätä, että työsuhte olisi uhatuna, jos ottaa vaikeita asioita esille.

”..tärkein tehtävä on se, et sillen kun tulee työntekijälle jotain erimielisyyttä työsuhteeseen liittyvissä asioissa, niin sillä työntekijällä on tukihenkilö.”

Luottamusmies pehmentää työnantajan ja työntekijän välistä rajapintaa ja tuo mukaan omaa osaamistaan. Luottamusmiesten kuvattiin olevan työnantajan ja työntekijöiden välissä neutraali neuvottelija, joka valvoo oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Luottamusmies huolehtii, että työntekijöillä on tietoa oikeuksista, velvollisuuksista ja uusista asioista. Hän tietää muutoksista ja niiden vaikutuksista henkilöstöön, työehtoihin, työn sisältöihin sekä työn tekemiseen. Haastateltava toivoi, että luottamusmiehellä olisi laajakatseisuutta ja osaamista katsoa asioita myös työnantajan näkökulmasta. Luottamusmiesjärjestelmällä keskitytään oikean tasoihin asioihin ja saadaan niitä eteenpäin (ks. Saarinen, Hämäläinen & Handolin 2004; Stacey 2011). Toimivan luottamusmiesjärjestelmän kerrottiin olevan yrityksen elinehto, toimiva yritys vaatii toimivan luottamusmiesjärjestelmän. Jos ei ole toimivaa luottamusmiesjärjestelmää, työnantajan on vaikea hallita koko työntekijämäärää ja viedä kaikkea tietoa suoraan työntekijöille (ks. Swanson & Miller 1989).

”Mun mielest luottamusmiesjärjestelmä ja toimiva se on, oikeesti yrityksen elinehto.”

5.4 Yksityisen terveystalvelualan luottamusmiesjärjestelmän nykytilanne

Luottamusmiesjärjestelmän toimivuudesta ja nykytilasta haastatteluissa nousi esille erilaisia näkökulmia. Luottamusmiesjärjestelmän kerrottiin jossain toimivan hyvin, ja toisaalta järjestelmä ei toiminut halutulla tavalla. Toimivuus vaihteli yrityksen ja sen koon mukaan. Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat sitä mieltä,

että luottamusmiesjärjestelmä on tärkeä ja tarpeellinen niin työntekijä kuin työnantajapuolelle.

Esille nousi myös yleinen työmarkkinatilanne. Edellisinä vuosina ilmapiiri oli ollut kireä, eikä kilpailukyky sopimus ollut työntekijäpuolelle helppo. Ajan kuvattiin olevan taloudellisesti huono, joka toi osaltaan haasteita luottamusmiesjärjestelmään (ks. Kauppinen 2005, 2008). Yksityisellä terveyspalvelualalla luottamusmies- ja ammattiyhdistysasioiden ei koettu olevan niin voimakkaasti esillä kuin esimerkiksi teollisuudessa.

Seuraavaksi on tuloksia hyvin toimivista ja toimimattomista luottamusmiesjärjestelmistä. Luottamusmiessopimuskappaleessa 5.5. esitellään tarkemmin ajankäyttöön, tiedonsaantiin, korvaukseen ja koulutukseen liittyvät vastaukset, jotka osaltaan vaikuttivat järjestelmän toimivuuteen.

5.4.1 Toimiva luottamusmiesjärjestelmä

Toimivan luottamusmiesjärjestelmän keskeisiksi ominaispiirteiksi nousivat hyvä yhteistyö luottamusmiehen ja työnantajan välillä, arvostaminen ja luottamus. Lisäksi positiivinen suhtautuminen, yhdessä kehittäminen ja asioiden yhteinen valmistelu sekä yhteinen tavoite nousivat esille. Erään haastateltavan mukaan hyvä luottamusmiesjärjestelmä tukee sekä työntekijöitä että työnantajaa, vaikka siihen kuului tietynlainen vastakkaisasetelma. Ei kannata yrittää ajatella, että sellainen pitäisi kokonaan poistaa, haastateltava pohti (Kuvio 7.).

Arvostus, tärkeys, positiivisuus, kannustaminen, yhteistyö, kehittäminen

Luottamusmiesjärjestelmää kuvattiin toimivaksi useimmissa paikoissa. Esimerkiksi isoissa organisaatioissa oli vakiintunut ja toimiva luottamusmiesorganisaatio. Toimivassa järjestelmässä oli antoisaa toimia ja yhdessä kehitettiin työpaikkaa. Työnantaja oli kysynyt ennen päätöksentekoa luottamusmiehen mielipidettä. Luottamusmiehellä oli tietoa muun muassa työntekijöiden mielipiteistä. Hän oli myös työnantajan apu ja tuki sekä mukana asioiden valmisteluvaiheissa. Se sitoutti ja motivoi kaikkia, ja asiat etenivät paremmin. Työnantajat arvostivat luottamusmiehiä, pitivät tehtävää tärkeänä ja kannustivat valitsemaan luottamusmiehiä. He kokivat, että varsinkin pääluottamusmiehen kanssa yhteistyö ja neuvottelut olivat toimineet, ja molemminpuolinen luottamus oli toteutunut. Etenkin yhtiötilanteissa oli ollut tärkeää, että luottamusmies oli ammattitaitoinen ja ymmärtäväinen. Luottamusmiestä kuvattiin aktiiviseksi, tarkaksi ja kouluttautuneeksi. Hän valvoi henkilöstön etuja, katsoi, että kaikki meni lakien ja asetusten mukaan, ja oli myös psykologinen tuki. Luottamusmiehen toimintaan oltiin tyytyväisiä ja

siihen luotettiin. Eräässä organisaatiossa luottamusmiehiä oli enemmän kuin työehtosopimuksen mukaan tarvittaisiin, oli koettu hyvänä, että useammalla oli tietoa.

Järjestelmän toimivuus näkyi myös siinä, että yhteistyö, kommunikointi ja neuvottelusuhteet olivat sujuvat ja hyvät työnantajan edustajan ja luottamusmiehen välillä. Myös se, että luottamusmies kyseenalaisti asioita, koettiin hyväksi. Jos työntekijän kanssa oli ongelmatilanteita, luottamusmies pyydettiin aina mukaan (ks. Ilmonen, Jokivuori, Kevätsalo & Juuti 1998).

”Mun mielestä kyllä hyvin et mun mielestä meil on mun xxxjohtajan kanssa todella hyvät neuvottelusuhteet jolloin me pystytään yhdessä pohtimaan..” Meil on kyllä erinomainen yhteistyö”.

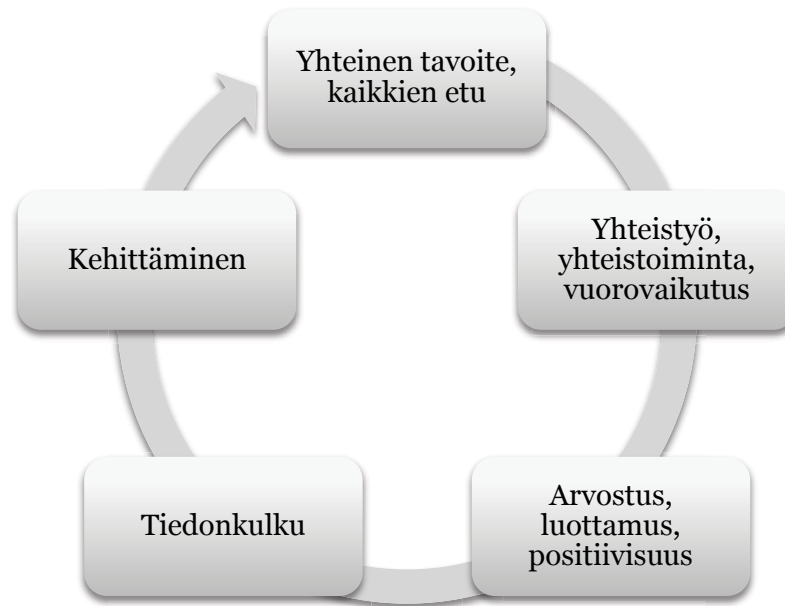
”Meillä ei oo ollu mitään ongelmia, et meil on ollu oikein hyvä siinä mielessä se systeemi.”

”...mutta et erittäin hyvä luottamusmies. Esimerkiks hän monesti, hän katsoo varsin kokonaisvaltaisesti sillä tavalla asioita et mul on täys luottamus hänen toimintaansa.”

Luottamusmiesjärjestelmän toteuttamisessa oli ollut vielä opettelua, koska se oli uutta toimintaa organisaatiossa. Järjestelmä oli saatu toimivaksi, mutta sitä ei ollut vielä kehitetty. Työnantajalla ja jäsenistöllä oli kuitenkin positiivinen suhtautuminen luottamusmiesjärjestelmään. Koettiin tärkeäksi, että luottamusmies tapaa jäseniä ja antaa toiminnalle kasvot (ks. Allen & Boulton 2011). Kuvioon 7. on koottu keskeisiä asiasanoja, joilla haastateltavat kuvasivat toimivaa järjestelmää.

Tiedonkulku

Toimivaan luottamusmiesjärjestelmään vaikutti, että työnantajalla oli henkilöstölle systemaattinen tiedonvälitystapa ja yt-toimikuntamenettely. Käytiin aktiivista keskustelua, jossa luottamusmies pystyi kertomaan ja kysymään asioista suoraan. Luottamusmiesjärjestelmä oli ollut tarpeellinen käytäessä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa (ks. Bertalanffy 1950; Lyytimäki & Rotko 2004; Hämäläinen & Saarinen 2005; Kulovesi 2006; Laine 2010; Aalto-yliopisto 2014).



Kuvio 7. Toimivan lm-järjestelmän asiasanoja tuloksista

Erään haastateltavan mukaan näillä työpaikoilla, joissa luottamusmiesjärjestelmä toimi, työnantaja näki luottamusmiehen voimavarana. Ymmärrettiin, että luottamusmies on samalla puolella kuin työnantaja. Tavoitteena oli, että yrityksellä meni hyvin. Tavoitteen toteutuminen on kaikkien organisaatioissa toimivien etu (ks. Martela 2005).

5.4.2 Toimimaton luottamusmiesjärjestelmä

Keskeisiä luottamusmiesjärjestelmän toimimattomuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat asenteet luottamusmiesjärjestelmää kohtaan. Asenneongelmaa nähtiin sekä työntekijä- että työnantajapuolella. Luottamusmiesten heikot toiminataedellytykset, kuten puutteet luottamusmiehen ajan käytössä ja tiedonsaannissa, vaikuttivat siihen, että järjestelmä ei toiminut. Puutteita oli myös yhteistyössä, yhteistoiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Luottamusmiestehtävää ei tunnettu, tai luottamusmiehiä ei ollut organisaatioissa ollenkaan (Kuvio 8.).

Asenne, mielipiteet, ilmapiiri

Erään haastateltavan mukaan yksityisen terveystalouden luottamusmiestoiminta on nuorta ja se näkyi työnantajien asenteissa: luottamusmiestä ei tarvita, koska asiat hoituivat muutenkin. Lisäksi toimialan hierarkkisyyden ja naisvaltaisuuden kerrottiin vaikuttavan. Organisaatioissa ei ymmärretä toimivan luottamusmiesjärjestelmän merkitystä, mutta sen voi rinnastaa esimerkiksi kirjanpito- tai tietojärjestelmään, joiden pitää olla yrityksessä kunnossa. Jos yritys panostaisi

luottamusmiesjärjestelmään, siitä olisi paljon hyötyä: toimivat yhteistyösuhteet, työntekijät mukana kehittämässä ja mallit eri tilanteissa toimimiseen. On myös työnantajan etu, että luottamusmies valvoo ja informoi työntekijöille, miten asiat ovat sopimuksen tai lain mukaan. Terveyspalvelualan yritykset eivät näe toimivaa luottamusmiesjärjestelmää yrityksen menestystekijänä. Monissa organisaatioissa luottamusmies nähtiin uhkana yrityksen menestymiselle, ja työnantajan asenne luottamusmiesjärjestelmää kohtaan koettiin negatiiviseksi. Henkilöstön kuuleminen jäi ohueksi ja autoritääriseksi ylhäältä käskyttämiseksi. Ei ole kenenkään etu, että työntekijät voivat huonosti, vaihtuvuus on suuri tai luottamusmieheksi ei uskalleta ryhtyä, haastateltava pohti. Esimerkkinä kerrottiin, että pitkäaikaisen luottamusmiehen lähdettyä pois työnantajan edustaja oli sitä mieltä, että organisaatioon ei tarvita luottamusmiestä. Tällaisen asenteen kerrottiin määrittävän sen, että luottamusmiehestä yritetään päästä eroon, ennen kuin hän ehtii edes aloittaa.

”..luottamusmies nähdään viel tosi monessa paikassa uhkana et se on jollakin tavalla uhka sen yrityksen menestykselle tai tuloksellisuudelle tai tuloksen kasvamiselle et jotenkin nähään et se on edelleen semmonen, barrikadeilla riehuva punasta lippua liehuttava yksilö jonka tehtävä vaan on hankaloittaa ja oikeesti se tehtävähän on ihan päinvastanen.”

Keskikokoisissa tai pienissä organisaatioissa ei usein ole lainkaan luottamusmiestä tai luottamusmieskulttuuri on vielä hukassa puolin ja toisin (ks. Laine 2010). Joissain pienissä organisaatioissa oli koettu, ettei luottamusmies ole samalla puolella työnantajan kanssa. Molemmilla osapuolilla nähtiin olevan korjattavaa asenteissaan. Luottamusmiesorganisaation rakentamisesta oli tullut ristiriitaa, työnantajat eivät halua luottamusmiestä joka toimipisteeseen. Koska joka paikkaan ei luottamusmiehiä voi laittaa, pitäisi saada järkevä kokonaisuus, eräs haastateltava pohti.

”Mut sit näis pienemmis on tietysti sitä vähän toisenlaista asennettakin et se luottamusmies, ei oo vähän niin ku sil samal puolel vaan ollaan vähän eri puolil ja.. siinä on varmaan molemmilla osapuolil korjattavaa siin, asentees.”

Erään haastateltavan mukaan työnantajapuolella on epäluuloa luottamusmiestoimintaa kohtaan, koska systeemiä ei tunneta. Ajatellaan, että luottamusmies ottaa vain ikävät asiat ja riidat esille. Syynä epäiltiin olevan luottamusmieskulttuurin puuttuminen ja myös henkilökysymykset. Jos oli muutenkin ristiriitoja henkilöiden välillä, luottamusmiestoiminta oli haastavaa. Vaikutuksia oli sillä, kuka oli valittu luottamusmieheksi, ja miten hän tuli toimeen työnantajan edustajan kanssa ja toisinpäin. Systeemiin on vielä sisäänrakennettu, että työnantaja on vihollinen eikä yhteistyökumppani, mikä on sääli, haastateltava totesi.

”..mut helposti työpaikoilla luottamusmiehen mukaantulo koetaan ikään kun et okei, nyt hän sitten tulee puolustamaan työntekijöitä. Ja sillon siit tulee vähän väärä signaali tietysis tilanteissa. Mä itse oon hyvin varovainen sen takia siinä. Ehkä just sen roolin semmonen toisentyypinen brändäys ois aika tärkeää.”

”Se et ku se nyt ei oo työnantajan velvollisuus niitä, et jossei ne työntekijät halua valita luottamusmiestä, ni ei.”

Tällä hetkellä luottamusmiestoimintaa vahingoittavat uutiskuvat ja neuvottelupöytien uutisoinnit, jotka antavat luottamusmiehestä huonon kuvan (ks. Morgan 2007). Erään haastateltavan mukaan liittojen pitäisi ajaa asiaa eteenpäin. Samoin työnantajat, jotka näkevät asian huonona, voisivat korjata asenteitaan. Luottamusmiesjärjestelmän toimimattomuutta perusteltiin myös sillä, että Suomen hallituksen mielestä luottamusmiehiä ei tarvita. Myös yritykset romuttaa sopimusyhteiskunta pakkolailla ja kiky-sopimuksella ovat vaikuttaneet. Ammattiliittojen ja alan työntekijöiden pitäisi puuttua jämäkämmin (vrt. miesvaltaiset alat) yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin. Jäsenet eivät välttämättä aina ymmärrä kokonaisuutta, ja jäsenistö tarvitaan mukaan, haastateltava pohti. (ks. Kukkola 2011).

Luottamusmiehiä ei saada tehtäviin

Vaikka luottamusmiesjärjestelmä toteutuisi muuten, luottamusmiehiä pitäisi olla enemmän. Järjestelmä toimisi, jos joka alueelle saataisiin luottamusmies ja varaluottamusmies, mutta luottamusmiesehdokkaita ei ole (ks. Laine 2010). Työpaikoille joilta puuttui luottamusmies, tieto ei kulje, eikä kaikilla jäsenillä ole luottamusmiestä käytettävissään. Tarvitaan asennemuutosta, jotta saataisiin luottamusmiehiä valittua. Luottamusmiesten arvostus ja tärkeys eivät erään haastateltavan mukaan näy käytännössä. Esimerkiksi luottamusmiesjärjestelmää koskeviin muutoksiin ei löydy valmiutta. Työnantajaliitosta pitäisi enemmän viestittää luottamusmiehen tärkeyttä ja positiivista suhtautumista. Työntekijäliittojen pitää viestiä työntekijöille luottamusmiehen valinnan tärkeydestä ja työnantajapuolen pitäisi ymmärtää luottamusmiesjärjestelmän tärkeys ja hyöty (ks. Martela 2005).

Haastateltavan mukaan edelleen koetaan pelkoa, ja työntekijät eivät halunneet ryhtyä luottamusmieheksi, sillä työnantajat uhkailivat ja pelottelivat. Luottamusmiestehtävää kuvattiin lisäksi raskaaksi ja vaativaksi, ei jakseta tai uskalleta oman työn lisäksi ottaa vastuuta. Syynä epäiltiin olevan myös kiire ja se, että joutuu ehkä vapaa-ajalla selvittämään asioita. Luottamusmiestehtävä näyttäytyi pelottavana, etenkin, jos paikallista sopimista lisätään. Pitää olla rohkeutta ja halua ottaa asioista selvää. Pitää pystyä kertomaan työnantajalle mielipiteensä, ja toisaalta, on

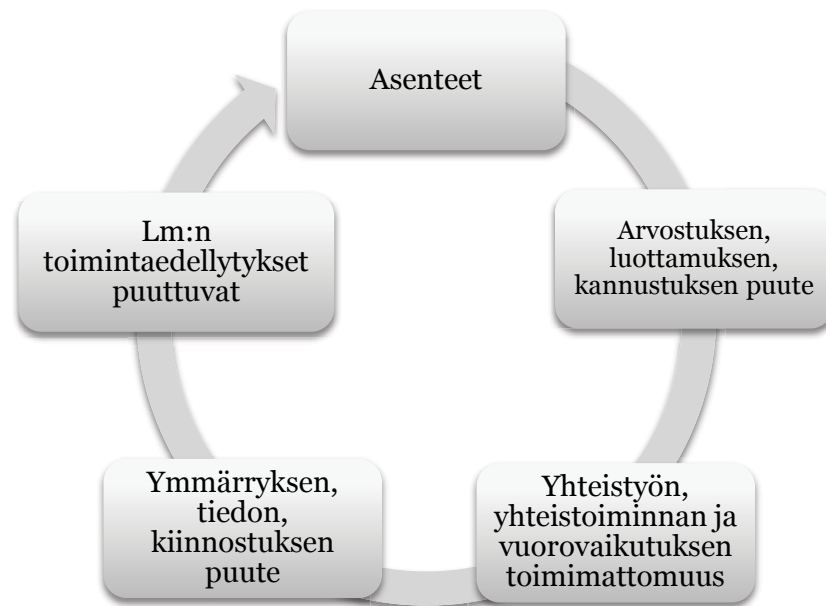
”kahden tulen välissä”. Oletetaan, että työnantajan kanssa on vaikea neuvotella asioista, vaikka se ei ole niin.

”..moni pelkää sitä vastuuta. Että ”osaanko..”

Haastateltavat pohtivat, että ei ole selvää mitä luottamusmies tekee ja mitä häneltä voi kysyä. Työntekijöiden kerrottiin asettavan luottamusmiesjärjestelmälle paineita, ja heillä on odotus ”tasapäistämiseen”. Luottamusmiehen rooli ei ole helppo, sillä jokainen yksikkö odottaa, että luottamusmies ajaa pelkästään heidän etuaan. Jos luottamusmies on tietyn yksikön työntekijä, koetaan, että hän ajaa enemmän sen yksikön etuja, vaikka se ei ole totta. Luottamusmies oli usein hankalassa asemassa, puun ja kuoren välissä. Voi olla, että jäsenet eivät ole aina valmiita tukemaan luottamusmiestä tarvittaessa. Jäsenet voivat vaatia luottamusmieheltä enemmän kuin mihin resurssit, rahkeet tai valtuudet riittävät. Yhteydenottoja luottamusmiehille oli tullut myös muiden liittojen jäseniltä ja järjestäytymättömiltä. Outoa luottamusmiesjärjestelmässä kerrottiin olevan, että luottamusmies edustaa vain liittoon kuuluvia.

”Eli kyl se on siellä puun ja kuoren välissä eli, saattaa olla et ne omat, jäsenet, ei aina oo niin valmiita tukemaan, siinä tilanteessa ku pitäis olla tukemassa ja, ehkä ovat vaatimassa luottamusmieheltä enemmän, kun mihin taas luottamusmiehen resurssit ja rahkeet riittää”

Eräässä organisaatiossa järjestelmä koettiin muutoin toimivaksi ja riittäväksi, mutta varaluottamusmiehen rooli oli ollut näkymätön. Joskus oli ollut vaikea löytää tapaamisaikoja, kun luottamusmies teki vuorotyötä. Luottamusmiehen nopea informointi ei aina onnistunut. Toivottiin myös, että luottamusmiehet tiedottaisivat selkeämmin ja tarkemmin työntekijöille, sillä työntekijät olivat joskus jääneet epätietoisiksi (ks. Laine 2010). Keskeisiksi toimimattoman luottamusmiesjärjestelmän piirteiksi nousivat kuviossa 8. esitetyt asiasanat.



Kuvio 8. Toimimattoman luottamusmiesjärjestelmän piirteitä asiasanoina

Kun yrityksessä meni hyvin, ja siellä noudatettiin työehtosopimusta, työntekijät tuudittautuvat siihen, että ei voi tapahtua mitään. Työntekijöillä ei ollut aktiivisuutta tai kiinnostusta luottamusmiestehtävään tai työsuhteasioihin. Se on sekä työnantajan, liittojen että luottamusmiehen ongelma. Työntekijöitä kiinnosti vain työaika ja palkka, johon silti oltiin tyytymättömiä. Perusasioiden (kuten työsuopimuksen tekemisen) toivottiin olevan tiedossa sekä työntekijöillä että työnantajalla. Nuorilla työntekijöillä ja työnantajilla se ei ollut hallussa. Kiinnostus työsuhteeseen liittyvistä asioista myös jakautuvan: kuntasektorilta tulleilla työntekijöillä oli enemmän tietoa, koska siellä oli ollut vahva tuki taustalla (ks. Ryytänen, Auvinen & Palmu 2015).

”...Kun sen minkä oon kentällä huomannu niin aivan liian moni niin hyvä, että tietää mikä TES meillä on käytössä. Että kun ei jaksaa kiinnostaa.”

”..mut sit taas rivityöntekijä ei ymmärrä eikä sitä kiinnostakaan. Sitä kiinnostaa se millain se on töis periaattees, ja et palkka tulee. Ja silti kiistään palkasta..”

Erään haastateltavan mukaan elintason nousun myötä luottamusmies- tai ay-toiminta eivät enää ole kiinnostavia, sillä työntekijät ajattelevat ettei tarvitse taistella asioista. Niin sanottuja ”vapaamatkustajia” on paljon. He eivät ymmärrä, että jos joku ei olisi aikaisemmin ajanut asioita, ei oltaisi hyvissä asemissa. Työntekijät säästävät jäsenmaksussa, mikä on lyhytnäköistä. Aina ei hahmoteta, kuinka paljon edunvalvontatyötä tehdään työpaikoilla. Liittoihin tulee yleensä yhteydenotto, kun

asiat eivät suju. Harvoin otetaan yhteyttä, kun kaikki sujuu. Haastateltava pohti, että ammattiyhdistysliike kaipaa jonkinlaista uudistumista. Nykyään ilmiönä on, että ”jokainen hoitakoon omat asiansa”. Myös sitä pohdittiin, oliko luottamusmiesjärjestelmä ”aikansa elänyt”, mutta mitä sen tilalle ja kuka pitää heikompien puolta.

Luottamusmiestehtävä tuntui yksinäiseltä puurtamiselta, sillä yksityissektorilla luottamusmies oli yksin. Isoissa organisaatioissa oli useampia luottamusmiehiä, mutta joukkovoima ei ollut samanlainen kuin julkisella sektorilla. Järjestäytymisaste oli julkisella sektorilla parempi kuin yksityisellä. Kun ei ollut jäsenille yhteistä foorumia, luottamusmiehen ja jäsenten välinen kommunikointi ja tiedottaminen olivat ongelmallisia (ks. Rynänen, Auvinen & Palmu 2015).

Luottamusmiehen toimintaedellytykset

Nykyisen luottamusmiesjärjestelmän kerrottiin vastaavan huonosti käytännön tarpeisiin. Luottamusmiestä ei arvosteta, hänen kanssaan ei haluta keskustella, antaa tietoa, ajankäyttöä eikä edellytyksiä tehtävän hoitamiseen. Yhtenä esimerkkinä kerrottiin, että työnantaja oli ottanut esille, että työntekijät olivat kertoneet luottamusmiehen keskustelleen työehtosopimusasioista kahvitauolla työntekijöiden kanssa. Työnantaja oli ilmoittanut, että luottamusmies voi keskustella asioista vain varatulla luottamusmiesajalla.

”..että ei oikein arvosteta, ei haluta keskustella sen luottamusmiehen kanssa ei haluta tiedottaa ei haluta ottaa sitä mukaan siihen keskusteluun. Ei anneta ajankäyttöä ja ylipäätään edellytyksiä hoitaa sitä tehtävää.”

Systeemiajattelussa palautteella tarkoitetaan vastavuoroista vaikutusten virtaa. Siinä on olettamana, että jokainen vaikutus on sekä syy että seuraus. Negatiivinen vastavuoroinen vaikutusten virta pyrkii sekä tavoitteeseen että reagoi, kun on epäonnistunut tavoitteen saavuttamisessa. Positiivisessa palautteessa syntyy kasvu-prosessi, jonka toiminnasta tulee tulosta, ja se saa aikaan yhä vahvemman toimenpiteen. Siinä systeemin rakenne muodostuu sellaiseksi, että siitä löytyy mahdollisuus kasvuun. (Karjalainen & Karjalainen 2000: 46, 48.) Luottamusmiesjärjestelmässä palaute kulkee esimerkiksi työnantajan ja luottamusmiehen sekä työntekijöiden ja liittojen välillä. Luottamusmies kertoi motivaationsa laskeneen, kun työnantaja ei koskaan vastannut sähköpostiin. Lupauksista huolimatta asiat eivät edenneet, mutta oli kuitenkin tapahtunut edistystä aikaisempaan. Välttämättä tahtotila ei ole paha. Ei vain tiedetä miten pitäisi toimia, ei ole kokemusta ja on kiire.

Luottamusmiestoimintaan ei ollut aikaa, ja siksi hoidettiin vain pakollinen. Aikaa ei riittänyt tehtävän kokonaisvaltaiseen hoitamiseen, kuten ajan tasalla pysymiseen, koulutuksissa tiedonhankkimiseen tai yrityksen tapahtumien seuraamiseen. Luottamusmiesten pitäisi sisäistää, että tehtävä ei ole pelkästään erimielisyySPAUSTEN hoitamista. Työnantajapuolen pitäisi ymmärtää, että luottamusmiehen tehtävä on olla mukana yrityksessä, että hän saa tietoja toiminnasta. Kyse on usein tietämättömyydestä ja resurssien puutteesta. Esille otettiin myös, että yksityissektorilla on merkittävässä osassa tuoton ja voiton saaminen (ks. Laine 2010). Minkä toteutuminen edellyttää, että resurssit ovat alarajalla tai hyvin mietityt. Sen vuoksi voi olla vaikeuksia irrottaa luottamusmiesaikaa, jota ei nähdä tärkeänä eikä pidetä tuottavana. On tärkeä pitää henkilöstö tyytyväisenä, eikä pitäisi aliarvioida sen voimaa. Jos työntekijät ovat tyytymättömiä, se heijastuu yritykseen, asiakkaisiin ja tulokseen. Haastateltavan mielestä oli outoa, että sitä ei oteta huomioon, vaan mietitään edelleen vanhanaikaisesti vain tuotto- ja panossuhdetta.

Yksi näkökulma oli, että työnantaja ei tiedä, ketkä työntekijät ovat järjestäytyneitä ja keitä luottamusmies edustaa. Oli käyty keskusteluja, voiko luottamusmies hoitaa järjestäytymättömän asioita, jos tämä haluaa. Asiassa oli ollut epäselvyyttä, ja oli tullut turhaa riitaa ja epävarmuutta. Todettiin, myös, että jos jäsenille kaikkea, uusia jäseniä ei saada. Pitäisi kehittää jokin paketti, joka olisi kaikille avoin. Ymmärrettäisiin, miksi kannattaa kuulua liittoon. Pitäisi perustella laajemmin, eikä vain pyytää liittymään liittoon.

Ikuiseksi ongelmaksi koettiin, että tieto ei kulje. Jos esimerkiksi henkilöstöhallinnosta meni tietoa esimiehille, se ei välttämättä mennyt eteenpäin esimiehiltä. Aina ei osattu tai haluttu hyödyntää luottamusmiestä. Usein yritysten johtotasolla arvostettiin luottamusmiestoimintaa, mutta alemman tason esimies ei välttämättä ollut sisäistänyt järjestelmän tarkoitusta ja rakennetta. Luottamusmiestoiminta ei ole vain yhteen suuntaan toimivaa (ks. Chadwick 1971), haastateltava pohti. Eräässä organisaatiossa johto ei ollut tottunut siihen, että luottamusmies kertoi asian olevan vastoin työehtosopimusta. Joissain tilanteissa palaverit oli sovittu, kun varaluottamusmies oli paikalla. Toisaalta johto oli kertonut, että luottamusmies ei pelkästään kerro oikeuksia, vaan myös velvollisuuksien epäkohtiin työntekijöiden puolella pitää puuttua. Johtajalla oli kuitenkin halu tehdä oikein, mutta riita-asiat olivat hankaloittaneet luottamusmiestoimintaa. Osalla uusista luottamusmiehistä oli halua löytää ristiriita tai ongelma, jotta tuli työtä. Kokenut luottamusmies näki oikean ongelman, eikä nostanut riitaa, jos ei ollut riidan aihetta.

Luottamusmiestoiminta: muut sektorit ja yksityinen terveyspalveluala

Haastatteluissa nousi esille teollisuuden ja kuntasektorin vanhempi luottamusmieskulttuuri. Teollisuudessa luottamusmiessopimukset olivat eritasoisia, luottamusmiehellä oli tärkeä asema ja luottamusmiehen rooli oli ymmärretty paremmin (ks. Ryynänen, Auvinen & Palmu 2015). Kuntasektorilla oli vapaampi toimia, tietoja sai paremmin, oli isompi joukkovoima ja pääluottamusmiehet. Kuntasektorin luottamusmiesjärjestelmä oli ollut pitkään käytössä. Se oli hyväksytty olemassa olevaksi toiminnaksi useimmissa organisaatioissa, ja luottamusmies osattiin ottaa huomioon. Kunnissa toimitaan pääsääntöisesti lakien ja sopimusten mukaan, mikä oli itsestään selvää. Kuntapuolella rakenteet olivat selkeämpiä, ja oltiin yhdessä paikassa. Yksityisellä oli hajanaisempaa ja hankalampaa, kun yksiköitä oli eri puolilla. Yksityissektorilla kuvattiin luottamusmiehen olevan välttämätön paha.

”... Jotenkin kunnissa kuitenkin pääsääntöisesti toimitaan siten, miten sopimukset sanoo ja miten lait sanoo et jotenkin siellä se on itsestään selvää et niil on työehtosopimus ja sen mukaan toimitaan. Mutta yksityisellä sektorilla taas on paljon villimpää se toiminta ja voi olla, että johtuu ihan siitä että välttämättä ei oo sitä tietoa, työnantajilla ei oo tietoa siitä että miten sen pitäis mennä. Ettei välttämättä se tahtotila kaikissa yrityksissä oo mikään paha mutta se että ei vaan tiedetä miten sen pitäis mennä niin senkin takia ois hyvä, että olis sekä tietenkin työnantajaliitot kouluttais työnantajia mutta se on hyvä et on sitte tää henkilöstöedustus luottamusmiehen kautta et se saa sen koulutuksen ja sen tiedon, että miten oikeesti pitäis mennä, ettei tää maailma mee ihan villiksi ettei oo mitään, ees minimioikeuksia työntekijöillä ku mennään ihan alta lipan näissä.”

5.4.3 Erikokoisten organisaatioiden luottamusmiestoiminta

Tutkimuksessa haastateltavat ottivat kantaa myös erikokoisten toimijoiden luottamusmiestoimintaan. Yksityisen terveyspalvelualan kerrottiin muuttuneen, kun alalle oli tullut isoja toimijoita (ks. Hartman 2011; TEM 2015). Ennen oli enemmän perheyriksen kaltaisia toimijoita, joissa työntekijät tunsivat toimitusjohtajan, ja asioista puhuttiin henkilökohtaisesti. Pienissä yrityksissä asiat hoidettiin omassa piirissä ja ongelmat piilotettiin. Annettiin jollekin jotain ja jos ei ymmärtänyt pyytää, ei annettu mitään. Isojen toimijoiden myötä toiminta oli muuttunut läpinäkyvämmäksi, kun asiat olivat julkisuudessa ja työntekijöitä haluttiin kohdella tasapuolisesti. Muutos toi myös haasteen ammattiyhdistysliikkeelle, eräs haastateltava pohti (ks. Juuti 2006; Martela & Järvillehto 2013).

”Joo no ehkä siin on hyvää se et ehkä se tulee läpinäkyvämmäksi siinä mielessä et jos aatellaan että niitä pieniä yrityksiä ku ne oli ennen niin ne asiat hoidettiin siel omassa piirissä ja, lakastiin pöydän alle, annettiin jollekulle jotain ja sitte jos joku ei ymmärtäny pyytää ni sille ei annettu mitään mutta nyt kun on isoja toimijoita niin ne tulee kaikki sinne julkisuuteen. Tietysti ne isot toimijatkin niin, he haluavat tietysti kohdella sillai ehkä tasapuolisemmin niitä työntekijöitä. Se on tietysti hyvä asia.”

”Mut sit näis pienemmis on tietysti sitä vähän toisenlaista asennettakin et se luottamusmies, ei oo vähän niin ku sil samal puolel vaan ollaan vähän eri puolil ja.. siinä on varmaan molemmilla osapuolil korjattavaa siin, asentees.”

Luottamusmiesjärjestelmän toimivuudessa on eroja, jotka johtuvat organisaatioista ja niiden koosta. Pienen ja keskikokoisen toimijan piirteinä pidettiin sitä, että luottamusmieskulttuuri oli vielä hukassa molemmin puolin tai luottamusmiestä ei ollut. Muutoin keskikokoisista organisaatioista ei noussut erityisesti muita kommentteja. Taulukkoon 11. on koottu esille nousseita pienten ja isojen toimijoiden luottamusmiestoiminnan ominaisuuksia.

” Voi olla, että pienes organisaatiossa se organisaatio, osapuolet on lähempänä ja asia ja tieto kulkee paremmin. Isot organisaatiot jotka, kasvava kovaa vauhtia niin, niil ei tahdo pysyy oikein, mitkään järjestelmän perässä ja sitte, asioita tapahtuu niin nopeasti että, aika, usein on se tilanne että luottamusmies, unohdetaan, tai sit ei edes haluta, tiedottaa asioista ajoissa luottamusmiehelle. Kyl se mun mielestä on sitä että, se mikä on ihan välttämätöntä ni, siitä ehkä kerrotaan, viime tipassa. Kyl mä jotenkin näkisin että, isoissa tää asia voi olla huonomminkin. Mut toki sit meil voi olla pieniä joissa ei luottamusmiestä ole sitten lainkaan, että luottamusmiesjärjestelmää ei edes nähdä tarpeellisena.”

Ison toimijan luottamusmiesjärjestelmän haasteeksi nostettiin pirstaloituminen. Yritys ei toimi yhdessä paikassa, kuten tehdas. Tällöin toimiva luottamusmiesjärjestelmä oli tärkeä etenkin tiedonkululle. Yrityksen laajentumisen myötä joillakin luottamusmiehillä oli ollut liikaa edustettavia (Taulukko 11.).

Yrityskohtaisesti oli lisäksi voitu sopia esimerkiksi luottamusmiesten määrästä, toimialueista tai toimintaedellytyksistä luottamusmiessopimusta täydentävästi. Haastateltavan mukaan yrityskohtaisissa luottamusmiessopimuksissa pitäisi sopia paremmin, mutta sen sijaan työnantaja oli halunnut rajoittaa luottamusmiesten määrää. Suhtautuminen yrityskohtaisiin sopimuksiin oli ollut varauksellista, sillä kokemukset eivät olleet hyviä. Luottamusmiehiä oli usein liian vähän ja alueet

isoja. Luottamusmiehen ajankäyttö ja vaalien järjestäminen olivat olleet ongelmallisia. Lisäksi luottamusmies ei pystynyt tutustumaan edustamiinsa yksiköihin, ei tuntenut ihmisiä eikä tiennyt mitä ongelmia oli. Luottamusmiehen oikeus matkustaa eri yksiköiden välillä oli noussut esille. Jos luottamusmies oli kaukana, epäiltiin, että jäsenellä oli kynnys ottaa yhteyttä luottamusmieheen. Kaikkia asioita ei voi hoitaa puhelimella tai sähköpostilla. Joidenkin työnantajien mielestä asiat voi hoitaa sähköisten välineiden avulla, mikä ei aina ole helppoa työntekijälle. Kun luottamusmiehet olivat toimipaikkakohtaisia, he olivat lähellä työntekijää (Taulukko 11.).

Taulukko 11. Pienen ja ison toimijan luottamusmiestoiminnan ominaisuuksia

Pieni toimija
<ul style="list-style-type: none"> • systemaattinen tiedonvälitys tt:lle • lm ja ta lähellä • harvoin luottamusmiestä • lm-kulttuuri puuttuu • lm-järjestelmä tarpeeton, asiat hoidetaan yhdessä • asenne, että lm on eri puolella kuin ta • lm vieläkin tärkeämpi kuin suuressa
Iso toimija
<ul style="list-style-type: none"> • järjestelmällistä ja säännöllistä lm-toimintaa • plm:n rooli iso • toimiva lm-järjestelmä yrityksen elinehto • kasvun myötä kehitettävä lm-järjestelmää • pirstaloituminen haasteena, ei toimi kuin tehdas • johtotasolla arvostetaan lm-toimintaa • alemman tason esimiehestä kiinni, miten hän on sisäistänyt järjestelmän tarkoituksen ja rakenteen • alueellisia lm-organisaatioita <ul style="list-style-type: none"> - toimivia ja toiminta vakiintunut - kokemukset eivät ole hyviä - lm:ä liian vähän ja alueet isoja - lm ei pysty tutustumaan yksiköihin, joita edustaa - ajankäyttö ja lm-vaalien järjestäminen ongelmallisia - lm-paikkoja ei saa täytettyä - tiedonkulku ei toimi ja tietoja hankala saada

Esille nostettiin, että luottamusmiesorganisaatiot pitää rakentaa yrityksiin. Niistä pitäisi sopia paikallisesti yrityksessä sen tarpeiden mukaan. Yritysten alueellisten luottamusmiesorganisaatioiden kerrottiin toimivan hyvin ja toiminnan vakiintuneen. Kuitenkin toisena näkökulmana kerrottiin, että luottamusmiehen saaminen alueelliseksi luottamusmieheksi oli ollut haasteellista. Ryhtyminen luottamusmieheksi oli jo kynnys. Ison alueen ja usean toimipisteen luottamusmieheksi ryhtyminen koettiin vielä suuremmaksi kynnykseksi.

Yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmä oli osittain toimiva, mutta siinä oli myös parannettavaa. Keskeisenä nousivat esille sekä työntekijöiden että työnantajien asenteet luottamusmiesjärjestelmää kohtaan, luottamusmiestöiminnan vakiintumattomuus ja tuntemattomuus. Luottamusmiesjärjestelmä nähtiin tarpeellisenä ja tärkeänä toimintana, jota voi kehittää. Luottamusmiesjärjestelmällä oli annettavaa ja mahdollisuuksia yhteisten tavoitteiden toteutumiselle. Järjestelmälle luotiin myös odotuksia ja vaatimuksia. Seuraavassa luottamusmiessopimuskappaleessa esitellään terveystalouden (työehtosopimuksen) luottamusmiessopimukseen liittyviä kommentteja ja kehittämis ehdotuksia (Liite 6.).

5.5 Luottamusmiessopimus

Luottamusmiessopimus-kappaleen alussa esitellään terveystalouden luottamusmiessopimukseen (Liite 6.) tulleita yleisiä kommentteja. Niiden jälkeen käydään läpi kunkin sopimuskohdan kommentit ja kehittämis ehdotukset.

Luottamusmiessopimus tunnettiin organisaatioissa pääpiirteittäin, mutta ei kovin tarkasti. Arvioitiin, että jos organisaatioissa perehdyttäisiin yhdessä sopimukseen ja ymmärrettäisiin sen merkitys, ei myöskään ongelmia esiintyisi. Sopimuksen arveltiin olevan enemmän liittojen tukena. Siitä ei koettu olevan yritykselle hyötyä, sillä siihen ei kiinnitetä käytännössä huomiota, eikä sitä lueta. Tiedetyt peruseriaatteen olivat kuitenkin luottamusmiestöiminnan taustalla, kuten luottamusmiehen erityinen irtisanomissuoja. Koettiin tarpeelliseksi, että luottamusmiestöimintamääritellään sopimuksessa, koska kaikki työnantajat eivät niitä muuten noudattaisi. Toisaalta ei tiedetä, miten automaattisesti sopimusta noudatetaan ja huomataan myöhemmin, että määräys perustui luottamusmiessopimukseen. Eräs haastateltava pohti myös, onko luottamusmies sisäistänyt luottamusmiessopimuksen ja vaatinut niitä asioita, jotka oli sovittu.

”Siis joo, ohan se tietysti hieno et meil ylipäänsä on luottamusmiessopimus ja on mahollisuus valita luottamusmiehiä et se on positiivista.”

Luottamusmiessopimuksen kerrottiin olevan selkeä, aiheittain jäsennelty ja antavan tarvittavat vastaukset. Liittojen asiantuntijoilta sai apua sopimuksen tulkitaan, ja sitä oli käyty läpi myös koulutuksissa. Sopimusta kuvattiin myös seuraavasti: vähän asiaa, vanhahtavia termejä, pitkiä ja monimutkaisia tekstejä sekä turhia säännöksiä. Kirjaukset olivat vaikeasti ymmärrettäviä ja ympäröityjä, eikä sopimuksesta aina löytynyt vastausta. Sopimus vaatisi selkiyttämistä ja täsmentämistä, jotta se olisi luettavampi, käytännönläheisempi ja asiat löytyisivät paremmin. Epäselvyyttä oli ollut esimerkiksi oikeudesta valita luottamusmies jokaiseen

toimipisteeseen. Todettiin myös, että kaikkea ei ole tarpeen kirjoittaa pykäliin, koska siitä ei vielä ole apua luottamusmiestoimintaan.

”Mut sitten tääl on paljon sellasia asioita mitä mun mielest, on jossain määrin ehkä turhia, säännöksiä.”

Esille nostettiin myös, että luottamusmiessopimus vastasi huonosti käytännön tarpeisiin, sillä se ei antanut luottamusmiehelle tarpeeksi toimintaedellytyksiä. Esimerkiksi ajankäyttöä ei sopimuksessa ollut tarpeeksi ja sitä pitäisi kehittää. Työnantaja voisi hyödyntää luottamusmiestä myös muissa asioissa, kuin mitä sopimukseen oli kirjattu, esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Luottamusmies pitäisi ottaa osaksi organisaation projekteja ja kehittämistyötä (ks. Meräli & Allen 2011, YTN 2017). Sopimuksen selkeyttämistyötä oli yritetty liittotalla, mutta se ei edennyt.

5.5.1 Luottamusmiestehtävä

Luottamusmiessopimuksen luottamusmiestehtävä-kohdalla mainittiin, että olisi selkeämpää, jos luottamusmiehen ja pääluottamusmiehen tehtävät olisi kirjattu erikseen (Liite 6.).

”..ni täs on semmosia ristiriitasuoksia tässä sopimuksessa. Tavallaan tässä puhutaan koko ajan vähän sekasin luottamusmiehestä ja pääluottamusmiehestä et jotenkin ois selkeempää ku täs ois ehkä pääluottamusmiehellä ihan oma kapiitteli ja sitten luottamusmiehellä oma..”

Luottamusmiehen tehtävät oli määritelty suppeasti. Epäiltiin, että luottamusmiehelle voi olla epäselvää, mitkä hänen tehtävänsä ovat, mitä ja kuinka paljon pitäisi tehdä. Tehtävistä puuttuivat neuvotteluoikeus ja oikeus paikalliseen sopimiseen. Paikallinen sopiminen pitäisi olla kirjattuna luottamusmiehen tehtäväksi, varsinkin, jos sitä halutaan lisätä.

5.5.2 Luottamusmiehen työsuhde

Haastateltavan mielestä luottamusmiehen työsuhdekohdassa asiat eivät olleet selkeitä ja teksti oli vanhentunutta. Esimerkiksi järjestysmääräysten rikkominen (4§ 8) kohdassa oli epäselvää, mikä tulkitaan järjestysmääräysten rikkomiseksi (Liite 6.).

”No ehkä onhan tää teksti aika, sillä lailla vanhentunutta, just esimerkiks tää kohta missä puhutaan, järjestysmääräysten rikkomisesta.”

Esille nostettiin myös tarpeeton kohta, ”luottamusmies on velvollinen henkilökoh-
taisesti noudattamaan yleisiä työehtoja, työaikaa ja johdon määräyksiä, työpaikan
järjestysmääräyksiä”. Yritykselle ei tarvitse kertoa, että luottamusmiehen asemaa
ei saa heikentää luottamusmiestehtävän takia, eikä luottamusmiehelle tarvitse
kertoa, että hänen pitää käydä töissä. Tekstit voisi siirtää luottamusmiessopimuk-
sen johdantoon, huomioiden että luottamusmiestä ei saa asettaa huonompaan
asemaan, mikä on myös työsopimuslaissa.

5.5.3 Tiedonsaantioikeus

Luottamusmiehen tiedonsaantioikeuteen liittyviä asioita nostettiin esille runsaasti
ja vastaajaryhmittäin oli jonkin verran eroavaisuuksia. Sopimustekstiin kaivattiin
selkeytystä. Tekstistä ei esimerkiksi selviä, miten tiedot (mitä ja missä muodossa)
tulee saada (Liite 6.). Erään haastateltavan mielestä tietoa pitäisi saada enemmän
ja useammin. Epäiltiin myös, että nykyistä kirjausta ei noudateta, eikä luottamus-
mies välttämättä pyydä sopimuksen mahdollistamia tietoja. Ongelmana oli myös
se, että luottamusmiehelle ei ole selvää, mitä kaikkea hänen pitäisi tietää.

*”Tiedonsaanti on sellasta että, siel on paljon asioita mistä, mitä pitäis
saada enemmän tietoo ja useammin tietoo, elikkä se sopimus ei kauheesti
sitä takaa. Tosin, voi olla niin et käytäntöki on sellanen että nii et sitäkään
ei, noudateta eikä luottamusmies välttämättä edes ymmärrä aina, pyy-
tää niitäkää tietoja mitä toi mahdollistais.”*

Olisi myös arvioitava ja konkretisoitava, mitkä tiedot ovat olennaisia luottamus-
miehille. Lisätiedot mietittäisiin yritys- ja tapauskohtaisesti. Tärkeämpää olisi
saada yksikkökohtaiset tiedot, ei kaikkia yrityksen tietoja, sillä ne eivät palvele
luottamusmiestehtävän hoitamista. Tiedot pitäisi olla konkreettisena käytännön
tietona, jotta luottamusmies ymmärtäisi esimerkiksi, mitä tarkoittaa, jos ei ole asi-
akkaita.

*”..onko ne tiedot just niitä mitkä on olennaisia, et sitäkin vois tietysti jos-
kus arvioida että onko ne just niitä olennaisia tietoja ni sen luottamus-
miehen, toiminnan, toimintaedellytyksenä.”*

Jotta luottamusmies pystyisi hoitamaan tehtävänsä, pitäisi olla laajemmat val-
tuudet saada tietoja yrityksen toiminnasta. Kilpailukyky sopimus toi täsmennyk-
siä, jotka mahdollisesti auttavat luottamusmiestehtävän hoitamista. Jos luotta-
musmies olisi toiminnassa mukana muuten kuin pakollisena, ”välttämättömänä
pahana”, ei tarvitsisi olla erikseen määräyksiä tiedonsaannista. Joidenkin organi-

saatioiden oli ollut vaikea antaa tietoja. Niillä ei välttämättä ollut luottamusta tietojen pysymisestä luottamusmiehellä. Luottamusmieheltä oli vaadittu salassapitosopimuksia. Se kuvasti työnantajan huolta riskistä, että luottamusmieheltä menee tietoa organisaation ulkopuolelle, eräs haastateltava pohti.

Erään haastateltavan organisaatiossa tiedonsaantioikeus toimi hyvin ja siitä oli sovittu paremmin kuin luottamusmiessopimuksessa. Jossain tiedot annettiin automaattisesti, jossain pyytämällä. Työnantaja piti lisäksi tilannekatsauksen taloudesta. Tietojen keräämisen automatisoinnissa oli ollut kehitettävää järjestelmän vuoksi. Toisaalla luottamusmies ei pyytänyt tietoja muuta kuin erityistilanteessa. Aina ei työnantajalle ollut selvää, että tiedot pitää antaa pyytämättä.

Toisaalla tietoja oli joutunut pyytämään useamman kerran, ja niiden saaminen oli kestänyt. Epäiltiin, että kun kysyjä oli luottamusmies, tietojen toimittaminen oli sen vuoksi hitaampaa. Kun tietojen saaminen oli ollut hankalaa, niitä ei ollut enää pyydetty. Työnantajalla oli ollut myös epäily siitä, saiko tietoja antaa luottamusmiehelle. Tietojen saaminen oli hankaloitunut riita-asian jälkeen. Tietoja ei saanut enää luettavassa tai tulkittavassa muodossa. Työnantaja oli vedonnut salassapitovelvollisuuteen ja luottamusmies sai vain suku- ja etunimet. Tietoja oli annettu myös suullisesti, jolloin oli vedottu vaitiolovelvollisuuteen ja suojaan. Taloustietoja ei saanut yksikkökohtaisesti. Eräs haastateltava pohti, että ilmeisesti luottamusmiehiin ei luoteta (ks. Rynänen, Auvinen & Palmu 2015).

Tiedonannossa sijaisuuksista oli ollut erimielisyyttä siitä, millä tarkkuudella sijaiset, tunnit, perusteet, henkilöt tai ammattiryhmät luottamusmiehelle ilmoitetaan. Työnantajan tulkinta oli, että tietoja annetaan suppeammassa muodossa, jotta henkilö- ja tietosuoja ym. täyttyvät. Lisäksi työnantaja ei tiennyt, ketkä olivat järjestäytyneitä työntekijöitä.

Palkkatietojen saamisessa työnantaja- ja työntekijäpuolen mielipiteet tietojen laajuudesta poikkesivat toisistaan (Taulukko 12.). Työntekijäpuolella luottamusmiehille haluttiin laajemmat oikeudet, ja vastaavasti työnantajapuolella palkkatiedot haluttiin antaa suppeammin.

Taulukko 12. Tiedonsaantioikeus, työnantaja- ja työntekijäpuolen mielipiteet

Oikeus saada tietoja	
Työnantajapuoli	Työntekijäpuoli
<p><i>Tiedonsaanti, lm-sopimus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Selkeytettävä. - Lisätiedot yritys- ja tapauskohtaisesti. - Tärkeämpää olisi yksikkökohtaiset tiedot, ei kaikkia yrityksen tietoja. - Enemmän konkreettista käytännön tietoa. - Tiedonannossa sijaisuuksista erimielisyyttä. Ta:n mielestä annetaan suppeammin, jotta henkilö- ja tietosuoja ym. täyttyvät. - Palkkatietojen antaminen usein esillä. Ei tarkoitus rikkoa palkkasalaisuutta. Jos henkilö valtuuttaa lm:n hoitamaan asiaansa, tällöin lm voi saada palkkatiedot. 	<p><i>Tiedonsaanti, lm-sopimus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pohdittava, mitä tietoja lm:n pitäisi saada ja mitä tarvitsee. - Lm ei välttämättä pyydä sopimuksen mahdollistamia tietoja. - Ei tiedetä, mitä kaikkea pitäisi tietää. - Taloustietoja ei saa yksikkökohtaisesti. Tiedot pitäisi saada tarkemmin. - Ei riitä, että palkoista saa tiedot palkkaryhmittäin. - Ta vetoaa salassapitovelvollisuuteen. - Lm:n pitäisi saada tietoja, kun hänellä on valtuutus tehtävään.
<p><i>Käytännössä</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei selvää, että tiedot pitää antaa pyytämättä. - Automatisoinnissa kehitettävää. - Ta:lla ei tiedossa järjestäytyneet työntekijät. - Lm ei pyydä tietoja kuin erityistilanteissa. - Lm:t haluaisivat tarkempia tietoja, mutta eivät välttämättä tiedä mitä kuuluu saada. - Lm pyytää kaikki yt-lain ja tes:n mukaiset sekä taloudelliset tiedot. 	<p><i>Käytännössä</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiedot sai pyytämällä. - Ta piti myös tilannekatsauksen taloudesta. - Sai tarvittavat tiedot käyttöön. - Ta:lla epäilyksia saako tietoja antaa lm:lle. Ei luoteta lm:iin. - Tiedonsaantia hankaloitettu riita-asian jälkeen. Tietoja ei saa enää luettavassa muodossa. - Tietoja ei saa automaattisesti, pyytämällä sai. - Järjestelmästä hankala poimia tietoja. - Tietoja on joutunut pyytämään useamman kerran.

Palkkatiedot

Palkkatietojen antaminen oli ollut usein esillä. Ei anneta henkilön palkkatietoja, koska ei ole tarkoitus rikkoa palkkasalaisuutta. Jos henkilö valtuutti luottamusmiehen hoitamaan henkilökohtaista asiaansa, tällöin luottamusmies voi saada tiedot. Yleisellä tasolla ei anneta kaikkien palkkatietoja, vain vaativuusryhmät annetaan. Luottamusmiehet haluaisivat tarkempia tietoja, mutta eivät välttämättä tiedä, mitä heidän kuuluu saada.

”..tietysti et voihan he sit saada kun joku vaikka valtuuttaa luottamusmiehen hoitamaan jotain hänen omaa henkilökohtasta, asiaansa mut et tavallaan yleisellä tasolla ei voi antaa, kaikkien palkkoja. Muuta kun tietysti annetaan vaativuusryhmät tiedoks..”

Erään haastateltavan mielestä ei ole riittävää, että luottamusmies saa palkoista tiedot palkkaryhmittäin. Palkkatietojen saamisessa kerrottiin olevan ongelmaa. Lainsäädäntö lähtee palkkasalaisuudesta. Luottamusmiehen työtä vaikeutti, jos hän ei pystynyt vertailemaan, onko jollekin maksettu palkkaa väärin. Luottamusmiehen pitäisi saada kaikkien edustettavien palkkatiedot, kun hänellä on valtuutus tehtävänsä. Luottamusmiehellä on salassapitovelvollisuus ja tietoja käytetään siihen, että palkat saadaan harmonisoitua ja palkkataso oikeudenmukaiseksi. Tiedot lisäävät työhyvinvointia, tyytyväisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Asian kehittämistä liittojen pitäisi edistää, haastateltava pohti.

Haastateltavan mukaan terveyspalvelualan palkkausjärjestelmässä pitäisi säännöllisesti selvittää, pitäisikö jostain erityistehtävistä maksaa lisää. Luottamusmies ei voi tällaisessa neuvottelussa olla mukana, jos hänellä ei ole tietoa, millaisia palkkoja on. Luottamusmies oli tietojen perusteella pystynyt tarkistamaan henkilökohdalliset lisät, vertaamaan, arvioimaan, käymään esimiesten kanssa läpi ja neuvottelemaan palkoista työnantajan edustajan kanssa. Jos paikallista sopimista halutaan lisätä, kaikki tiedot on saatava käyttöön. Työntekijäliitolla ja työnantajaliitolla oli erilaiset näkemykset asiasta. Työnantajaliitto ohjeisti, että tietoja ei saa antaa. Esimerkiksi julkisella sektorilla palkkatiedot annetaan luottamusmiehen käyttöön.

”Tää on ihan ehottomasti kaikkein huonoin asia mikä tarvittis muutosta ja se tuntuu niin hassulta että tässä ku puhutaan siitä että ne on salassapidon tai että mejän laki sanoo niin että niitä ei voi antaa mutta kuitenkin julkisella sektorilla pystyy antamaan palkkatiedot muiden käyttöön, luottamusmiehen käyttöön et se on kyllä mun mielestä.. Jos mietitään että luottamusmies on kuitenkin, sil on salassapitovelvollisuus et jos pelätään sitä et ne tiedot valuu jonnekin muualle niin sitähan käytetään vaan pelkästään siihen et saadaan sen työpaikan palkka harmonisoitua jotenkin sen, palkkataso oikeudenmukaseksi mikä lisää kuitenkin työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä ja on oikeudenmukasta, niin se on niin hassua et niitä tietoja ei anneta muussa maailmassa.”

5.5.4 Myönnettävä vapautus työstä

Luottamusmiesten ajankäyttöön liittyvät kysymykset olivat olleet usein esillä: saiko luottamusmies tarpeeksi vapautusta, ja mihin ajankäyttö sijoitettiin? Pidettiin hyvänä, että luottamusmiessopimuksessa oli määräykset ajankäytöstä (Liite 6.). Luottamusmiehen ajankäyttö pitäisi olla tarpeen mukaista ja aikaa saatava, kun sitä tarvitsee. Kaavamaisen ajankäytön kerrottiin olevan huono molempiin suuntiin. Vaikka luottamusmies ei tarvitsisi aikaa, se otetaan, kun siitä on sovittu. Ja päinvastoin, vaikka luottamusmiehellä olisi hoidettavia asioita, ei aikaa saisi lisää. Paikallisesti pitäisi pohtia, mikä on luottamusmiehelle riittävä vapautus työstä.

*”..luottamusmiesten piirissä niin on aina sellanen ainainen toive lisää-
kaan, aika voimakaskin. Ja, emmä tiedä sitten, onko se kaikkien, mieli-
pide, onko se todellinen tarve sellanen mutta että siitä keskustellaan pal-
jon.”*

Luottamusmiessopimuksen ajankäytön teksti

Luottamusmiessopimuksen ajankäyttötaulukosta (Liite 6) nostettiin esille, että taulukko ei ole ensisijainen vaihtoehto ajankäyttöä mietittäessä. Jos katsotaan pelkästään taulukkoa, voi tuntua, että aikaa on paljon, ja ettei luottamusmiehellä ole riittävästi tehtäviä suhteessa ajankäyttöön. Tai aikaa on vastaavasti liian vähän. Luottamusmiehen ajankäyttöä pitää katsoa tapauskohtaisesti työpaikan tilanteen mukaan ja selvittää mikä on toimiva ratkaisu. Esille nostettiin myös se, että sopimuksen kirjausta ajankäytöstä tulisi lukea kahtena erillisenä lauseena: mietitään riittävyttä, ja jos ei ole muuta syytä arviointiin, ajankäyttö toteutuu taulukon mukaan. Haastateltavan mielestä oli ”laiskuutta” käyttää automaattisesti taulukkoa, jolloin työnantaja ajattelee minimin ja luottamusmies maksimin mukaan. Työnantajan mielestä aikaa on liikaa, ja luottamusmiehen mielestä liian vähän. Suurin osa luottamusmiehistä toivoo enemmän vapautusta. Joustavuutta toivottiin molempiin suuntiin (ks. Valtionvaraministeriö 2006).

Ajankäyttöä toivottiin lisättävän ja kehitettävän. Ajankäyttötaulukko pitäisi muuttaa vastaamaan yritysten kokoa. Sopimuksen määräykset jäävät nyt 300 työntekijään, ja alalla oli yrityksiä, joissa on yli 1 000 työntekijää. Eräs haastateltava pohti, että oli myös henkilöstä kiinni, kuinka paljon tarvitsee aikaa esimerkiksi lainsäädäntöön perehtymiseen. Ajankäytön tarve riippui myös siitä, oliko kyseessä kokenut vai uusi luottamusmies. Esille otettiin myös, että työnantajalla ei ole tiedossa, ketkä työntekijät ovat järjestäytyneitä. Tiedon puute vaikutti luottamusmiehelle annettavaan ajankäyttöön, ja tarkkaa lukua työnantaja ei kykene koskaan laskemaan.

Luottamusmiesten ajankäyttö käytännössä

Osassa organisaatioista luottamusmiehen ajankäyttö oli luottamusmiessopimuksen taulukon mukainen ja aikaa sai tarvittaessa lisää. Osalla ajankäyttö arvioitiin aina tarpeen mukaan tai aikaa oli sovittu enemmän kuin luottamusmiessopimuksessa. Ajankäyttö oli ollut joustavaa molemmin puolin. Jos oli resurssipulaa, luottamusmies jousti. Ajankäytöstä oli yhdessä keskusteltu ja sovittu ja jonkun kanssa kerrottiin sovitun ehkä liikaakin aikaa. Pääsääntöisesti ajankäyttö oli merkitty työvuoroluetteloon, mikä koettiin toimivana. Jos ajankäyttöä ei merkitä etukäteen työvuoroluetteloon, tai aikaa ei pysty käyttämään, luottamusmiehet tekevät tehtäväänsä vapaa-ajalla ja väsyvät. Ajankäyttö pitää tämän vuoksi suunnitella etukäteen ja käyttää sijaista. Kokemuksena oli myös, että aikaa oli saanut, mutta se ei ollut työvuorosuunnittelussa. Näin ollen luottamusmiehen omat työt olivat jääneet kollegalle.

”No ajankäyttö on osittain ollu pulmallista, et toki oon saanu mutta mun mielestä se pitäis olla siinä, työvuorosuunnittelussa. On puhuttu siitä, ei se oo mikään ongelma, se on vaan jotenkin jäänyt että, kyl mä oon sitä aikaa aina sit saanu kun mä oon sanonut, mut sitten itellä on vaan se, et kun tietää et sit niille toisille jää ne työt, niin se on semmonen.”

”Se menee sen taulukon, ihan puhtaasti taulukon mukaan. Sitten siinä suhteessa, että jos on vaikka joku yhteistoimintamenettely tai joku joka vaatii luottamusmieheltä enemmän aikaa, niin sitten me kyllä hyvin vapaasti annetaan sitä.”

”Tää ajankäyttö on yks semmonen, mikä mun mielestä on ihan hyvä.”

Eräässä organisaatiossa luottamusmies määritteli itse luottamusmiestehtävään tarvitsemansa työajan. Hän tiesi parhaiten, milloin ja kuinka paljon tarvitsee aikaa, eikä ajankäyttöä ollut tarvetta rajoittaa. Näin oli voinut toimia luottamukseen perustuvan suhteen vuoksi.

”Joo ja kun mä luotan siihen et hän itse tietää niin hän ihan tasan tarkkaan käyttää sen ajan siihen luottamusmiestoimintaan mitä hän siihen tarvii. Niin mul ei oo mitään semmosta tarvetta rajoittaa hänen ajankäyttönsä.”

Organisaatiossa, jossa ajankäyttö oli taulukon mukainen, annettiin aikaa vapaasti lisäksi esimerkiksi yt-menettelyihin. Haasteellista oli se tilanne, jossa luottamusmiestä tarvittiin yllättäen enemmän. Miten se työpaikalla pystyttiin paikkaamaan. Luottamusmies oli raportoinut, että yt-tilanteissa aika ei riitä. Hän oli joutunut

tekemään luottamusmiestehtäviä kotona ja vapaa-ajalla. Osa luottamusmiehistä teki luottamusmiestehtäviä muutenkin kuin sille varatulla ajalla. Riippui myös luottamusmiehen omasta perustehtävästä, pystyikö hän irtautumaan työstään, työskentelikö hän yksin vai oliko sellaisessa palvelutuotannossa, josta ei voi jäädä pois. Oli ollut helpompaa hoitaa luottamusmiestehtäviä tarpeen mukaan oman työn yhteydessä, koska kiinteän ajan ottaminen oli ollut hankalaa. Jos oli ollut isompia tapauksia hoidettavaksi, aikaa oli järjestetty. Ajan antaminen riippui myös siitä mihin luottamusmiestä tarvittiin. Jos hän oli organisaatiolle tärkeä, silloin aikaa löytyi. Jos se oli luottamusmiehen edustettaville tärkeää, aikaa ei välttämättä löytynyt. Myös vuorotyö vaikutti jäsenten tapaamiseen.

Kaikilla luottamusmiehellä aika ei riittänyt. Työtä olisi ollut enemmän, eikä jäsenille ennättänyt esittelemään itseään ja kertomaan mitä luottamusmies tekee. Luottamusmies aika meni pääsääntöisesti sähköpostikirjeenvaihtoon ja puheluihin oman työn ohella. Omasta työstä oli hankala irrottautua enempää, koska ei ollut sijaista. Esille nousi, että luottamusmiesten toiminta-alueita oli haluttu laajentaa, mutta ajankäyttöä ei vastaavasti lisätä. Tehtävää pitäisi tehdä vapaa-ajalla tai oman työn ohessa (ks. Ryynänen, Auvinen & Palmu 2015).

”Tuntuu että alueita laajennettas ja annettas sillai mut sitte ku rupee kyselle et mites toi ajankäyttö ja muu niin, sitte sitä ei, se pitäis tehdä ihan vapaa-ajalla, oman työn ohessa sitte, pikkusen..”

Vaikka ei ollut ongelmia ajankäytön kanssa, työnantaja noudatti tarkasti minimiä ja enempää aikaa ei saanut esimerkiksi yt:hin. Neuvotteluihin, joihin työnantaja tarvitsi luottamusmiestä, oli järjestynyt aikaa. Luottamusmies koki, että riita-asioiden jälkeen kaikki oli ollut hankalampaa. Palavereja oli laitettu luottamusmiehen vapaapäiville ja oletettu, että luottamusmies tulee paikalle omalla ajalla ja kustannuksella. Joskus yt-neuvotteluun oli joutunut menemään työntekijän tueksi vapaapäivänä ja omilla matkakustannuksilla. Tällöin oli sanottu, että annettiin kuitenkin luottamusmiehen tulla paikalle.

Oli herännyt myös kysymys, ymmärtääkö luottamusmies tehtävänsä laajuutta ja työnantaja, mitä luottamusmiehen ajankäyttöön kuuluu. Jos ei ole erimielisyystepausta hoidettavana, voi ajan käyttää perehtymiseen sekä jäsenten kysymyksiin vastaamiseen. Tarkoituksena ei ole hoitaa vain yksittäisiä erimielisyyksiä työnantajan ja työntekijän välillä. Esille oli noussut myös se, voiko työnantaja seurata mitä luottamusmies tekee luottamusmiesajalla. Taulukossa 13. on jaoteltu työnantaja- ja työntekijäpuolen kokemuksia ja mielipiteitä luottamusmiesten ajankäytöstä.

Taulukko 13. Yhteenvedo luottamusmiesten ajankäytöstä

Luottamusmiehelle myönnettävä vapautus työstä	
Työnantajapuoli	Työntekijäpuoli
<p><i>Ajankäyttö, lm-sopimus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Esillä usein, saako lm tarpeeksi aikaa. - Ta:n mielestä aikaa on liikaa ja lm:n mielestä liian vähän. - Ajankäyttö oli kirjavaa. - Hyvä, että lm-sopimuksessa oli määräykset ajankäytöstä. - Pitäisi olla tarpeenmukaista. - Tes:n kirjausta tulisi lukea kahdena erillisenä lauseena, taulukko ei ensisijainen vaihtoehto. - Taulukko, jos muuta syytä arviointiin ei ollut. Paikallisesti mietittävä mikä on riittävä. - Epäselvää mitä ajankäyttöön sisältyy. 	<p><i>Ajankäyttö, lm-sopimus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajankäyttöä liian vähän, pitäisi kehittää. - Taulukko ei vastaa nykypäivän yrityskokoja. - Lisää aikaa ei saanut esim. yt-asioiden. - Ymmärtääkö lm tehtävän laajuutta, mitä pitäisi tehdä vapautusaikana. - Jos edustettavien kannalta tärkeää, aikaa ei välttämättä löydy.
<p><i>Käytännössä</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajankäyttöä enemmän kuin sopimuksessa ja saa tarvittaessa lisää. - Suunnitellaan työvuorotaulukoon. - Jos resurssipulaa, oli lm joustanut. - Joustavuutta tarvitaan molempiin suuntiin. - Ajankäyttöä oli riittävästi. - Yt-tilanteissa ei aika riitä, lm joutunut tekemään vapaa-ajalla. - Lm voi itse määrittellä tarvitsemansa ajan. - Myös henkilöstä kiinni paljonko tarvitsee aikaa. - Suurin osa lm:stä toivoo enemmän vapautusta. Osa ei halua vapautusta. - Sovittu ehkä liikaa aikaa. 	<p><i>Käytännössä</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aikaa sai käyttää niin paljon kuin tarvitsi, ei ongelmia. - Joustavaa molemmin puolin. - Taulukon mukaan ja tarvittaessa sai lisää. - Aika merkitty työvuorotaulukoon. - Omasta työstä hankala irrottautua, ei ole sijaista. - Vuorotyö vaikutti jäsenten tapamiseen. - Riita-asioiden jälkeen hankalampaa. - Alueiden laajentuessa ajankäyttöä vastaavasti ei lisätä. Pitäisi tehdä vapaa-ajalla tai oman työn ohessa. - Nykyinen aika ei riitä.

5.5.5 Ansionmenetyksen korvaaminen

Luottamusmiessopimuksen korvaustaulukkoa osa piti kohtuullisena ja oli tyytyväinen korvauksiin (Liite 6). Osa oli sitä mieltä, että luottamusmieskorvausten tasot olivat heikot verrattuna muihin luottamusmiessopimuksiin kuten teollisuuteen. Esille nostettiin myös, että nykyinen korvaus ei motivoi työntekijöitä luottamusmiestehtävään.

”Ei meillä mun mielest koskaan oo luottamusmiehet näist korvauksista, kauheesti kyselly et sit se korvaus on tullu. Toki oon käsittäny et jos vertaa teollisuuden puolelle niin nää on ihan. ..pieniä siihen nähden ja kyllähän, totta kai eihän se nyt, ihan hirveen suuria summia luonnollisesti nää ookaan.. Mä luulen et, voi se olla et se tule sit enemmän liittojen neuvottelijoille, ne kysymykset.”

”Siihen tietysti sit liittyy luottamusmieskorvauskin, jotta siin ois oikeesti järkee et luottamusmies haluis, siihen tehtävään ryhtyä ni myöskin sen korvauksen pitäis olla sit sellanen että, se oikeesti motivoi, jollain tavalla, ja oikeesti korvaa sen työn määrän mitä se luottamusmies joutuu tekemään.”

Luottamusmiessopimuksen korvaustaulukkoa kuvailtiin myös huonoksi. Luottamusmies ja pääluottamusmieskorvaukset olivat erikseen, mutta korvaus oli lähes samaa tasoa. Lisäksi taulukko jäi 300:n työntekijään tai yli. Taulukkoa pitäisi nykyaikaistaa lisäämällä työntekijämäärää, miettimällä taulukon porrastusta sekä korottamalla korvauksia.

Eräs haastateltava nosti esille, että hyvin toimivassa luottamusmiesjärjestelmässä organisaatio voisi maksaa luottamusmiehelle enemmän. Joissain organisaatioissa käytäntö oli jo niin. Korvauksiin liittyvässä keskustelussa nousi esille myös luottamusmiehen matkustaminen toiseen toimipisteeseen luottamusmiestehtävää hoitaessaan. Siitä pitäisi saada korvaus, jos matka ylittää työajan.

5.5.6 Säilytys- ja toimistotilat

Säilytys- ja toimistotilojen sääntelyä luottamusmiessopimuksella koettiin hankalaksi, lähinnä luottamusmiehelle tarkoitettun tilan osalta (Liite 6.). Sopimuksen kirjausta pidettiin väljänä ja tilojen pitäisi olla yrityksessä sovittava asia. Useimmiten tilat ja välineet eivät olleet tuottaneet ongelmaa käytännössä. Osalle luottamusmiehistä oli järjestetty myös oma puhelin. Osa olisi tarvinnut matkapuhelimen tehtävän hoitamista varten.

”Tällä hetkellä mul on oikeen hyvät tilat ja kaikki siinä.”

Kokemuksia oli myös siitä, ettei luottamusmiehellä ollut työpistettä luottamusmiestehtävän hoitamista varten. Tai ei ollut lukollista kaappia asiakirjojen ja paperien säilytykseen. Papereita oli pitänyt säilyttää kotona, vaikka ei saisi, eräs haastateltava pohti.

Luottamusmiestehtävää hoidettiin myös ”etänä”, jolloin työnantaja oli järjestänyt tarvittavat työvälineet kotiin. Näkökulmana etätyöstä nostettiin esille myös, että luottamusmiestehtävä hoidettaisiin pääsääntöisesti työpaikalla, jotta luottamusmies on saatavilla ja kohtaa jäseniä. Sähköisiä välineitä pitäisi hyödyntää, ettei matkustamista tulisi paljoa.

5.5.7 Luottamusmiehen koulutus

Koulutussopimustekstin (luottamusmieskoulutus/ay-koulutus) kerrottiin olevan vanhaa. Siinä oli sellaista koulutusta, jota ei enää ole (Liite 6.). Todettiin, että tarpeen mukainen -kirjaus ei toimi käytännössä. Olisi selkeämpää, jos minimimäärät olisi määritelty koulutussopimuksessa tarkemmin. Minimimäärien määritelmää haluttiin olevan kuitenkin sellainen, että se ei muutu maksimiksi. Näin voisi käydä työpaikoilla, joilla koulutukseen on päässyt hyvin. Työnantaja saattaisi ryhtyä rajoittamaan päiviä. Kilpailukyky sopimuksen myötä sopimusta oli selkeytetty.

”Tietysti jos täst koulutussopimuksesta vielä niin, et tässäkin ois kyllä varmasti vielä, selkeytettävää sillä tavalla, että tääki on aika vanhaa tekstiä ja sit se voi olla jossain määrin epäselvää että moneenko kurssiin sitten on oikeus niin tämmösiä asioita ois kyllä hyvä selkeyttää jatkossa.”

Luottamusmiesten koulutukseen pääsy oli ollut usein esillä, ja se koettiin huolestuttavaksi. Ikuisuuskysymyksiä olivat: Pääseekö luottamusmies riittävästi koulutukseen? Mikä on tarpeeksi? Kuinka koulutus rajataan? Epäselvää oli, miten usein koulutuksiin pääsee. Haastateltava pohti, että luottamusmies voi kokea, että ei tarvitse koulutusta ollenkaan. Vastaavasti uudempi luottamusmies voi kokea, että koulutukseen on päästävä, koska siellä oppii ja tutustuu muihin luottamusmiehiin sekä liittojen työntekijöihin (ks. Laine 2010).

Eräässä organisaatioissa oli koettu toimivana käytäntönä tehdä koulutussuunnitelma, jossa osa-alueena oli luottamusmieskoulutus. Koulutuksia pystyi siten seuraamaan paremmin. Kun koulutukset tiedettiin ajoissa, ne voitiin huomioida myös budjetoinnissa. Kouluttautuminen oli mahdollistettu työvuorosuunnittelun kautta siten, että luottamusmies sai käydä koulutuksissa niin paljon kuin halusi. Koulutukseen pääsystä oli sovittu paremmin kuin koulutussopimuksessa. Työpaikalla oli pidetty tärkeänä, että luottamusmies kouluttaa itseään, tietää asioista sekä tuo uutta tietoa työpaikalle. Organisaatiossa ymmärrettiin koulutuksen arvo.

”..tää on hieno kun me päästään koulutuksiin kun tätä viestiä tulee nyt muista näistä yksityisen sektorin firmoista että ei päästä koulutuksiin ollenkaan ja koulutuksia on jouduttu perumaankin sen takia ettei oo ollu

tarpeeks osanottajia ja muuta. xxxx sano että voi kun kiva kuulla ja sano että hänen mielestä se on tosi tärkeää ja se että me tuodaan kuitenkin sitä uutta tietoa taas sitäkin kautta tänne, ja hän arvostaa sitä, niin meil oo tässä kyllä mitään ongelmatiikkaa et täällä ymmärretään se koulutuksen arvo et se on kuitenkin kaikkien se on tän firman hyödyksi että on enemmän tietoa eikä luuloa, et se on tosi tärkeä.”

”..kyllä pääsee koulutuksiin. Aina kaikki mitkä on haettu, niin pääsee kyllä koulutuksiin.”

Koulutukseen pääsyssä ongelmia

Koulutukseen pääsyssä oli ollut rajoituksia, esimerkiksi niinä kuka luottamusmiehistä sai joillain työpaikoilla osallistua ja kuka ei. Varaluottamusmies ei päässyt koulutuksiin, luottamusmies ei päässyt riittävästi koulutuksiin tai ei päässyt silloin kuin haluaisi. Vaikka koulutussopimuksessa oli sovittu palkallisesta koulutuksesta, ei se aina toteutunut. Koulutuksia oli laitettu esimerkiksi luottamusmiehen vapaapäivälle. Usein henkilöstöresurssit olivat niukat, ja luottamusmiestä ei voinut päästää koulutukseen, eikä sijaisia haluttu ottaa. Luottamusmiesten oli ollut myös hankala irrottautua työstä, jolloin kyse ei ollut siitä, että esimies ei haluaisi päästää koulutukseen. Peruskoulutuksiin ja neuvottelupäiville oli päässyt, mutta muihin koulutuksiin ei. Pohdittiin myös, että työnantaja ei näe tarpeelliseksi, että luottamusmies käy erilaisia koulutuksia. Syyksi kerrottiin raha. Luottamusmiehen pitää olla työpaikalla tekemässä työtä, mihin hänet on palkattu. Esille nostettiin myös asenneongelma. Kaikki työnantajat eivät ymmärrä, että luottamusmies toimii myös työnantajan eduksi. Yhdeksi syyksi arvioitiin naisvaltainen ala. Jos kyseessä olisi esimerkiksi tekninen ala, asiasta ei tarvitsisi keskustella. Todettiin, että koulututtavineen luottamusmiehen kanssa asiat sujuvat paremmin (ks. Valtionvaraministeriö 2006).

”Raha. Työnantajat totee että sen luottamusmiehen pitää olla siellä työpaikalla tekemässä sitä työtä mihin hänet on palkattu, eikä, missään muualla. Kun siinä on justinsa tää asenneongelma, että ei ymmärretä, et se luottamusmies myös toimii sen työnantajan eduksi.”

”Ja pitäis ymmärtää se että jos se luottamusmies tai kun se on koulutettu, niin oikeesti ne asiatkin sit mitä siellä esiin nousee, mitkä on luottamusmiehen tehtäviin kuuluvia juttuja, erimielisyyksiä tai sen työehtosopimuksen valvontaan liittyviä asioita ni, ne sujuu paljon paremmin.”

Ikuisuusongelmaksi koettiin, että luottamusmiehet haluaisivat enemmän koulutusta ja työnantaja suhtautuu varauksella. Koulutusoikeuden lukumäärää ei ole

koulutussopimuksessa, aiheutti välillä erimielisyyttä ja oli korostunut viime vuosina, kun ajat olivat tiukat ja jatkuvasti käynnissä yt:t. Tällöin työnantaja koki kaikki ylimääräiset palkalliset vapaat hankaliksi, vaikka ei väheksynyt koulutusta. Työnantajan suhtautumiseen arvioitiin vaikuttavan myös pitkät lomat, oli kohtuutonta, että tulisi vielä pitkä lista koulutuksia.

Yhdeksi näkökulmaksi kerrottiin, että myös yksilöllä on vastuu itsensä kehittämisessä: Miksi kaiken pitäisi olla työnantajan maksettava? Alalla poissaolopäivä oli kallis työnantajalle. Jos työnantaja maksaa kulut, antaa palkallisen vapaan sekä ottaa sijaisen, pitää koulutusten sisällön hyödyttää myös työnantajaa ja tietoa käyttää työpaikalla laajasti. Jos ei tarvitsisi ottaa sijaista, olisi asia eri. Haastateltava totesi myös, että ei pitäisi keskustella siitä, onko koulutus palkallista vai palkatonta. Pitäisi keskustella siitä, mitä koulutuksella saavutetaan ja miten sitä hyödynnetään. Ei siitä, kuinka monessa koulutuksessa luottamusmies kävi. Luottamusmiehen asenteena pitäisi olla, että koulutuksesta saa hyviä ajatuksia ja voidaan yhdessä kehittää työpaikkaa. Ei niinkään, että löydetään kaikki työpaikan epäkohdat. Todettiin myös, että koulutus pitäisi olla tarpeesta lähtevää ja yhteistä. Kun luottamus on syntynyt, ei pitäisi tulla ongelmia. Toivottiin avoimuutta asian suhteen.

”Ja sitten jos sulla on se luottamus syntynyt, niin eihän sulla pitäis tulla käytännössä ongelmia. Niin tää juupas eipäs keskustelu, että kävinkö yhdessä vai kuudessa koulutuksessa, musta ihan höpöä. Vaan se, että keskustellaan siitä, että mitä sillä koulutuksella saavutetaan ja jos meillä olis semmonen toimiala, missä sitten ei tarvis joka kerta sijaista, sehän ois ihan yks hailee..”

”..me ollaan aina mahdollistettu kouluttaminen silleen, että työvuorosuunnittelun kautta saat käydä niin paljon kuin sielu sietää ja mun mielestä yksilöllä on myös tiettyjä vastuuta sen oman kehittämisen osalta, et miks kaiken pitäis olla työnantajan maksettava.”

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 14.) on eritelty luottamusmieskoulutukseen tulleet kommentit työnantaja- ja työntekijäpuolelta. Jonkin verran kommentit poikkesivat toisistaan. Työntekijä- ja työnantajapuolella oli erilaiset näkemykset koulutukseen pääsystä. Työnantajapuoli otti voimakkaammin kantaa esimerkiksi koulutusten palkallisuuteen.

Taulukko 14. Luottamusmieskoulutus

Luottamusmieskoulutus	
Työnantajapuoli	Työntekijäpuoli
<p><i>Koulutussopimus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ikuisuuskytymys ja jatkuvasti esillä: mikä on riittävä koulutusmäärä. Lm haluaa enemmän ja ta suhtautuu varauksella. - Koulutusmääriä ei sopimuksessa -> erimielisyyttä. Korostunut tiukkoina aikoina; ylimääräiset palkalliset vapaat ta:n kannalta hankalia, vaikka ei väheksytä koulutusta. - Lisää ta- ja tt-liittojen yhteistä koulutusta. - Sisällöstä oltava hyötyä myös ta:lle. - Tarpeesta lähtevää koulutusta. - Joustavuus, asenne ja tapa miten asioita viedään eteenpäin. - Paikallinen sopiminen. 	<p><i>Koulutussopimus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Täsmennettävä mihin koulutukseen pääsee. - Vanhanaikaiset tekstit. Kuvatua koulutusta ei enää ole. - Usein esillä ja on huolestuttava, pääseekö lm tarpeeksi koulutukseen, mikä on tarpeeksi ja kuinka se rajataan.
<p><i>Käytännössä</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sovittu paremmin kuin lm-sopimuksessa. - Hyvä, että lm kouluttaa itseään ja on tietoinen asioista. - Koulutussuunnitelma sis. lm-koulutukset. - Työvuorosuunnittelun kautta saa käydä niin paljon kuin haluaa. - Yrityksessä mietittävä lm:n sisäistä koulutusta. - Yksilöllä vastuuta oman kehittämisensä osalta, miksi kaikki ta:n maksettava. - Alalla poissaolopäivä on ta:lle kallis. - Irti keskustelusta, onko koulutus palkallista vai palkatonta. 	<p><i>Käytännössä</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Koulutuksiin oli päässyt hyvin. - Ongelmana omasta työstä irrottautuminen ja sijaisen saaminen. - Henkilöstöresurssit niukat, ei voi päästää koulutukseen. Pitäisi ottaa sijaisia, jota ei haluta tehdä. - Joskus koulutuspäiviä oli laitettu vapaapäiville. - Vlm ei päässyt koulutuksiin. - Lm ei pääse tarpeeksi tai, ei silloin kuin haluaisi. - Rajattu kuka lm saa osallistua ja kuka ei. - Ta ei näe tarpeelliseksi, että lm:n pitäisi päästä erilaisiin koulutuksiin. - Koulutukseen pääsyä rajoitetaan tai estetään. Syynä raha.

Koulutusten sisältö

Luottamusmieskoulutuksen sisältöjä haluttiin kehittää. Koulutusta toivottiin enemmän esimerkiksi paikallisesta sopimisesta. Yrityksessä pitäisi miettiä luottamusmiesten sisäistä koulutusta, yrityksen taloudellisesta tilanteesta, haasteista, yt:stä sekä ajankohtaisista asioista.

Koulutuksissa toivottiin kiinnitettävän huomiota luottamusmiesten joustavuuteen sekä asenteeseen ja tapaan, miten asioita viedään eteenpäin. Ei oltaisi ”mustavalikoisia”, jolloin toiminta on myös joustamatonta. Tämä ei tarkoita, että asiat olisivat vastoin työehtosopimusta. Koettiin myös, että koulutuksen pitäisi olla jatkuvaa. Se käsitelisi työelämän muutoksia ja vaatimuksia, jotta luottamusmiehetkin oppisivat ymmärtämään niitä paremmin. Luottamusmieskoulutuksessa pitäisi opettaa enemmän sosiaalisia- ja vuorovaikutustaitoja sekä rakentavaa yhteistoimintaa. Epäiltiin luottamusmiehen ajattelevan, että kun koulutus on annettu, asia on valmis. Myös työnantaja- ja työntekijäliittojen yhteistä koulutusta kaivattiin. Niistä oli ollut positiivisia kokemuksia, kun on saatu sama tieto ja syntynyt yhteinen käsitys.

Koulutustarpeista kysyttiin myös taustatietolomakkeessa. Luottamusmiesten osalta koulutustarpeiksi nousivat paikallinen sopiminen, lait, tehtävässä jaksaminen, erilaisiin asioihin vastaaminen, erilaiset persoonat sekä syväluotaava sisältö kokeneille luottamusmiehillä. Myös pääluottamusmieskoulutusta toivottiin.

5.6 Paikallinen sopiminen

Paikallisesta sopimisesta kysyttiin taustatietolomakkeessa, mutta aihe nousi esille myös haastattelujen eri vaiheissa. Paikallinen sopiminen sujui, kun luottamusmiesjärjestelmä toimi ja suhteet työnantajaan olivat hyvät (ks. Kainulainen 2015). Paikallisesti oli sovittu tasoittumisjaksosta, pidemmästä työvuorosta, hälytysrahasta, toiseen työpaikkaan siirtymisestä kesken työvuoron tai korvauksesta kahden vuoron peräkkäin tekemisestä. Pääsääntöisesti $N=24$ ($n=18$) haastateltavat olivat sitä mieltä, että paikallista sopimista pitäisi lisätä. Muutama ($n=2$) ei tiennyt pitäisikö lisätä ja loput ($n=4$) olivat sitä mieltä, että paikallista sopimista ei pitäisi lisätä. Vastaajilta kysyttiin myös, miten nykyinen luottamusmiesjärjestelmä soveltuu paikalliseen sopimiseen. Vastausasteikko oli 1 (huonosti)– 5 (hyvin). Kaikkien ($N=24$) vastausten keskiarvo oli 3,2. Nykyinen luottamusmiesjärjestelmä soveltui paikalliseen sopimiseen suhteellisen hyvin.

Paikallisen sopimisen kannattajat perustelivat vastaustaan seuraavasti: paikallista sopimista pitäisi lisätä työehtosopimuksen sallimissa rajoissa ja toimipaikkakohtaisesti. Resursseja olisi saatava lisää. Paikallinen sopiminen toisi joustavuutta työaikoihin, palkankorotuksiin, tehtäväkuviin ja lomaraha-asioihin. Joustavuudesta haluttaisiin sopia huomioiden sekä työntekijä- että työnantajapuolen joustaminen. Paikallista sopimista haluttiin kehittää työntekijämyönteiseen suuntaan, lisätä kannustavuutta ja kohdentaa osaamista paremmin. Sopimiseen haluttiin

myös vähemmän byrokratiaa ja yritys- tai konsernitasoisia sopimuksia. Esimerkiksi hälytysrahasta haluttiin sopia paremmin. Monesta asiasta voisi paikallisesti sopia huomioiden yrityksen ja työntekijöiden tarpeet. On kuitenkin huolehdittava tasavertaisesta neuvotteluasemasta, tarvitaan koulutusta ja tukea.

”Et me ollaan monta asiaa sovittu. Ja sit on semmosia mitä oikeesti voit, et on tullu tiettyjä asioita vastaan, että mikä meidän molempien mielestä olis järkevä hoitaa tietyllä tavalla, mut sitten onkin joku sääntö joka estää, et me ei voidakaan toimia sillä tavalla. Ja sit siihen ei oikein löydy logiikkaa. Et sillä tavalla mä, toivon että se paikallinen sopiminen lisääntyy. Tietenkin niin että, no mä en näe et se terveydenhuollossa on hirveen iso ongelma tai ainakaan meidän organisaatiossa, että sillä lähettäis mitenkään työntekijöitä riistää mutta et tietenkin sit jos tehään tämmösiä yleisiä linjoja missä saa sopia niin se on tietysti iso riski. Et siks täytyy varmaan liitto ensin neuvotella et mistä voidaan sopia ja mistä ei voida sopia, kun se menee kaikkeen laajuuteen.”

Edellytyksiä paikallisen sopimisen lisäämiselle

Paikallisen sopimisen lisäämisen edellytyksenä pidettiin, että luottamusmiessopimuksen tiedonsaantioikeus toteutuu. Työntekijäliitolta ja työnantajaliitolta toivottiin selkeitä ohjeita siitä, mitä tietoja luottamusmies saa, jotta pystyy ottamaan kantaa. Toivottiin, että yksittäinen luottamusmies ei joudu kiistelemään asiasta. Yleensä yrityksessä työnantajapuolella on paremmat tiedot taloudellisista asioista kuin työntekijäpuolella. Luottamusmiehen pitää saada yrityksen taloudelliset tilastot, olla selvillä asioista sekä hakea koulutusta. Lisäksi luottamusmiesaikaa haluttiin enemmän. Huolenaiheena esitettiin, että mahdollisesti lisääntyvä paikallinen sopiminen on työntekijälle riski jäädä häviölle. Paikallinen sopiminen voi myös pelottaa, eikä siksi pyritä luottamusmiestehtävään. Paikallisen sopimisen esteenä voi olla myös haluttomuus, osaamattomuus tai luottamusmiehen puuttuminen (ks. Ryynänen, Auvinen & Palmu 2015).

”..paikallisen sopimuksen lisääminen on kyllä edellytys sitten että tää kohta kuus tai tää pykälä kuus toteutuu elikkä se on tää oikeus saada tietoja myöskin toteutuu et muutenhan siin ei oo mitään järkeä. Plus että luottamusmiesaikaa pitäis olla enemmän muillakin, kun tässä firmassa koska jos ei sul oo aikaa perehtyä asioihin ja jos et sä saa tarpeeks tietoa niin eihän tää voi tää paikallinen sopimuskaan toteutua sillon.”

Ongelmia ja haasteita paikallisessa sopimisessa

Haastateltavan mukaan paikallinen sopiminen ei toteudu, koska työpaikoilla ei ole luottamusmiehiä (ks. Kainulainen 2015). Neuvotteluasetelma ei ollut tasapuolinen, ja luottamusmiehet tarvitsivat lisää koulutusta. Luottamusmies oli ohitettu sopimuksen tekemisessä, tai luottamusmiehiä ja jäseniä oli painostettu sopimaan. Sopimukseen oli kirjattu työehtosopimuksen ja lain vastaisia asioita. Vastaajat, jotka eivät kannattaneet paikallisen sopimisen lisäämistä, perustelivat kantaansa seuraavasti: Ei pitäisi lisätä, ellei luottamusmiesjärjestelmää kehitetä kuntasektorin tasolle. Pitää sopia luottamusmiehen ja työntekijöiden kanssa, ei pelkästään jomman kumman.

Haastateltava nosti ongelmaksi myös paikallisen sopimisen jäykkyyden. Sopimusten teko oli vaikeaa. Vaikka olisi tahtotilaa, työehtosopimus ei mahdollista sopimista. Lisäksi haluttiin enemmän valtaa paikallisille luottamusmiehille. Jos oli luottamusmies, miksi tarvittiin lisäksi jokaisen työntekijän hyväksyntä? Luottamusmiehen pitäisi pystyä edustamaan henkilöitä, jotka ovat hänet valinneet. Hänen allekirjoituksellaan vahvistettaisiin työpaikan käytäntö. Luottamusmiesjärjestelmän pitäisi palvella paikallisuutta, ja luottamusmiehen olisi uskallettava sopia työnantajan kanssa. Järjestelmän kerrottiin olevan yksityisellä terveystaloudella uutta, ja luottamusmiehelläkään ei ole osaamista tai uskallusta sopia. Toisaalta todettiin, että jos luottamusmies ei pääse koulutuksiin, osaaminen ei lisäännä. Ensin pitää antaa luottamusmiehille mahdollisuus oppia ennen kuin työnantaja voi vaatia, että sovitaan enemmän paikallisesti. Jos ei uskalleta sopia, työnantajan tuskastuu, mitä hyötyä luottamusmiehestä on. Tätä kuvattiin oravanpyöräksi. Koulutuksia ja työstä vapautusta ei voi kuitenkaan olla määrättömästi. Pitäisi löytää ratkaisu, että sekä työntekijät että työnantaja saavat kaiken hyödyn luottamusmiesjärjestelmästä.

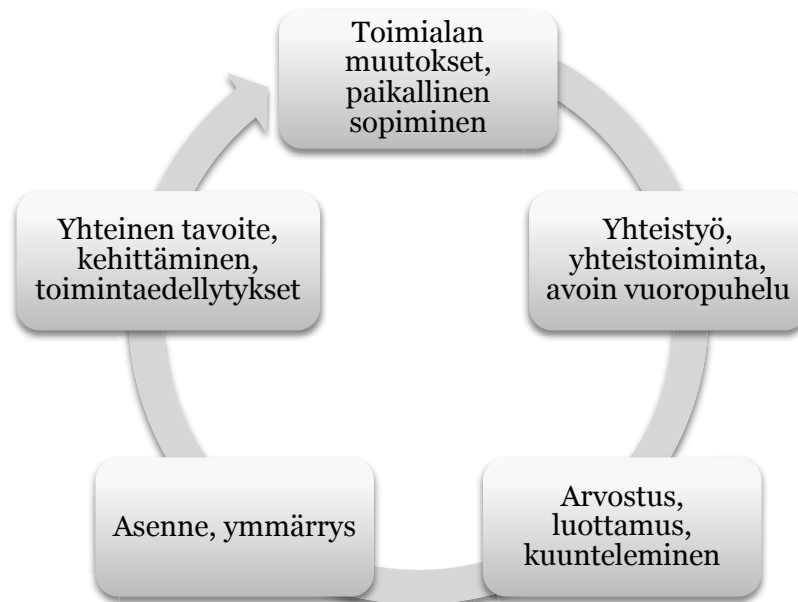
”Paikallinen sopiminen varmaan edistyi, jos luottamusmies oikeesti, tietäisi että, minkälaisista asioista voi sopia ja, et miks nyt tässä ollaan sopimassa jotain. Ylipäänsä sitä, vuoropuhelu työnantajan kanssa enemmän. Ja se koulutus toimii siin kaikkes pohjana.”

5.7 Luottamusmiesjärjestelmän tulevaisuus ja kehittäminen

Haastateltavia pyydettiin pohtimaan yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmän tulevaisuutta ja sen kehittämistarpeita. Luottamusmiesjärjestelmä nähtiin tärkeäksi myös tulevaisuudessa, ja sen arveltiin olevan tarpeelli-

sempi kuin osataan ajatella. Keskeiseksi kehittämistarpeeksi nousi yleisen asenteen muuttaminen luottamusmiesjärjestelmää kohtaan. Esille nousivat myös toimialalla tapahtuvat muutokset, jotka osaltaan vaikuttavat luottamusmiesjärjestelmään. Paikallinen sopiminen otettiin esille tulevaisuutta pohdittaessa. Myös muun muassa yhteistoiminta, yhteistyö, avoin vuoropuhelu, yhteinen tavoite, kehittäminen, ymmärrys, luottamus, arvostus ja kuunteleminen olivat keskeisiä käsitteitä. Vastaukset on seuraavaksi jaoteltu aihealueittain (Kuvio 9.).

”Kyllä ainaki tällä hetkellä näyttää, että tarvitaan todella paljon. Tulee paikallista sopimista ja, nähdään että se on tarpeellinen. Siis molemmissa se, kyl nyt on henkilöstöki ruvennu huomaamaan ja vähän eri tavalla ku nyt ku on neuvotteluja ollu paljon. Niin siinä nähdään se tarve että on joku joka sitte niitä hoitaa toisten puolesta.”



Kuvio 9. Luottamusmiesjärjestelmän tulevaisuus ja kehittäminen, asiasanoja

Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Muutoskyvykyys ja valmius ovat kilpailutekijöitä. Muutosvalmius voi koskettaa organisaatorakenteita, toimintaympäristöjä tai organisaation sisäistä dynamiikkaa, joka käsittää ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet. (Laitinen & Stenvall 2012: 93.) Muutoksia tapahtuu muun muassa kasvun myötä. Tärkeitä ulkoisia tekijöitä organisaatiossa ovat esimerkiksi yhteistyökumppanit, toimialan yleinen kehitys, yrityksen ulkoinen kuva, ammattiyhdistystoiminta sekä taloudelliset voimavarat. Organisaatiolla on aina oma historiansa, jota kannattaa käyttää voimavarana. Sitä voidaan tarkastella

miettimällä mistä ollaan tulossa, missä olemme nyt ja minne olemme menossa. (Lönnqvist 2007: 15–19, 21.)

Seuraavissa kappaleissa on koottu aiheittain haastatteluissa esille nousseita kehittämistarpeita ja tulevaisuuden visioita. Kehittämiseen liittyviä ehdotuksia oli myös aikaisemmissa osioissa, kuten luottamusmiessopimus-kohdassa. Eräs haastateltava korosti luottamusmiesjärjestelmän yhteistyön merkitystä ja asennemuutosta seuraavasti:

”Sanotaan et nykyisellään se ei varmasti kyl enää palvele oikein juuri edes työntekijöitä. Kyl just toivoisin siihen enemmän sitä yhteistyön ja neuvottelun, koulutus-, ja sitä otetta. Miksei tommonen luottamusmies, sehän vois olla osa HR:ää, kokonaisuudessaan. Yks jäsen siellä. Henkilöstöhallinnossahan nimenomaan nyt tulee sit ne tilanteet jollon meidän täytyy tulkita sopimuksia... Mut se vaatii kyl sitä ennen sen asenteen muutosta, et luottamusmies ei oo vahtikoira, vaan hän on yhteistyökumppani ja apuna siinä kokonaisuuden hallinnassa. Siihen mä painottaisin sitä vahvasti.”

5.7.1 Terveyspalveluala, yhteistoiminta, luottamusmiesjärjestelmä, ammattiyhdistysliike

Terveyspalveluala

Yleinen palvelujärjestelmän epävarmuus nähtiin myös luottamusmiesjärjestelmän haasteena. Tulevaisuudessa avoimia kysymyksiä olivat: Mitä terveydenhuololle tapahtuu? Mitä sote tuo vai kaatuuko se? Millainen valinnanvapausmalli? Mistä maakunta ostaa palvelut, mikä on työnantaja ja työehtosopimus? Missä työntekijät ovat töissä? Miten luottamusmiesjärjestelmä rakentuu? Haastateltava totesi, että työehtosopimuksesta riippumatta, aina on työnantaja ja työntekijä ja luottamusmiesjärjestelmää tarvitaan jatkossakin. Pohdittiin myös, onko tulevaisuudessa esimerkiksi maakuntahallinnollinen luottamusmiestaso vai joka työpaikalla oma luottamusmies. Organisaatiotasot eivät voi olla liian isoja tai kaukana työpaikkatasosta. Kysymykset koskevat yleensä työntekijöiden lomia, sairauslomia, palkkoja ja niin edelleen. Tulevaisuus nähtiin myös pelottavana ja jännittävänä ja todettiin, että em. muutostilanteissa liittoihin liittyminen alkaa (ks. Luhmann 2004; Gribbin 2005; Morgan 2007; Ahvenainen 2011).

Haastateltavat kertoivat tulevaisuudessakin terveyspalvelualalla yritysten kasvavan ja olevan valtakunnallisia (ks. Hartman 2011; TEM 2015). Haastateltavan mu-

kaan terveystalvelualan kilpailu kovenee. Kun ei tiedetä sotesta ja jos valinnanvapaus tulee, se mahdollisesti lisää työpaikkoja sekä yritykselle tulevia rahamääriä, jolloin ei ole huolta työpaikoista. Kasvun myötä myös luottamusmiesjärjestelmää pitää kehittää, jotta luottamusmiesten edustettavien määrät eivät kasva liikaa (ks. Teerikangas, Hämäläinen & Saarinen 2005). Alalle tulleiden isoien toimijoiden myötä oli huomattu, että luottamusmiesjärjestelmää tarvitaan.

Tulevaisuutta kuvattiin huolestuttavaksi. Yrityskokojen kasvun myötä tulee vaatimuksia myös luottamusmiesjärjestelmälle ja luottamusmiehille (ks. Teerikangas, Hämäläinen & Saarinen 2005). Haastateltavan mukaan pitää miettiä millaiset järjestelmät saadaan yrityksiin, jotta jokaisella jäsenellä on oma edustaja työpaikalla tai miten tieto kulkee isoissa konserneissa ylhäältä alas asti. Arvioitiin, että luottamusmiesten toimialueet suurenevat, mutta luottamusmiehen toimintaedellytykset eivät seuraa perässä. Luottamusmiesjärjestelmä tulisi olla tulevaisuudessa yrityksen työkalu ja luontainen osa toimintaa. Jokaisessa yrityksessä olisi mietittävä millainen järjestelmän pitää olla, jotta se toimii (ks. Merali & Allen 2011).

Yhteistoiminta

Esille nostettiin, että yhteiskunnassa tarvittaisiin erilaista yhteistoiminnan kulttuuria, henkilöstön osallistumista ja henkilöstöedustajien osallistumisen laajentamista sekä henkilöstön mukaan ottamista. Organisaatio hyötyisi jatkuvasta vuoropuhelusta, jossa kuultaisiin toinen toistaan. Työntekijät ovat työnsä parhaita asiantuntijoita. He tuntevat ehdotukset työn kehittämiseen tai säästötilanteissa heillä on vastauksia siihen, mistä säästää. Luottamusmiestoiminnassa on kyse yhteistyöstä ja yhteistoiminnasta, kuten johtaminenkin on yhteistoiminnan ohjaamista. Yhteistoimintaa pitäisi lisätä, korostaa sen merkitystä sekä kehittää ja etsiä erilaisia vaihtoehtoja. Esimerkiksi säännöllisiä tapaamisia lähiesimiehen kanssa, ylemmän tason, koko organisaation, johdon ja luottamusmiesten kesken. Luottamusmiesten rakentaminen lähtee siitä, että kuunnellaan ja kuullaan. Silloin yhteisiä intressejä on helpompi luoda. Tulevaisuudessa tarvitaan enemmän yhdessä kehittämistä, joka lähtee yritys- ja johtamiskulttuurista, avoimesta vuoropuhelusta ja toisten aseman ymmärtämisestä ja hyväksymisestä. Monet työntekijät haluavat kehittää työtään ja tukea yrityksen kilpailukykyä. Se edellyttää keskinäistä kuuntelemista ja sitä, että yhteiset tavoitteet voidaan asettaa yhdessä.

”..se yhteistyö niihin, ni, työnantajan, eri edustajiin, ja muihin henkilöstön edustajiin. Kyl tää koko juttu on, siis kysymys on yhteistyöstä, yhteistoiminnasta, ihan oikeestaan samal tavalla et ku johtaminenkihan se on yhteistoiminnan ohjaamista, ni jollain tavalla, tätä yhteistoimintaa pitä, lisätä, kehittää, etsii erilaisii vaihtoehtoja. Mutta, sielt se lähtee, luottamusmiesten rakentaminenki sieltä että, kuunnellaan ja kuullaan.”

”meillä on vilpitön tahtotila kehittää sitä eteenpäin ja saatais siitä semmonen vielä enemmän vuorovaikutteisempi, keskustelevampi.”

Luottamusmiesjärjestelmä ja lm-sopimus

Luottamusmiesjärjestelmän toteutuminen ei ole aina luottamusmiessopimuksesta kiinni, sillä se riippuu toisaalta yrityksen yhteistoimintakulttuurista (ks. Saarinen, Hämäläinen & Handolin 2004). Oli valitettavaa, että kaikesta piti neuvotella tarkat raamit ja sopimukset, jotta voidaan toimia. Pitäisi lähteä yhteisestä ymmärryksestä ja siitä, että joka asiasta ei saavuteta yksimielisyyttä. Jokainen katsoo asioita oman työnsä näkökulmasta. Vuoropuhelua tarvitaan, jotta ymmärretään eri näkökulmia (ks. Saarinen, Hämäläinen & Handolin 2004; Laine 2010), eräs haastateltava pohti.

Luottamusmiesjärjestelmän kehittämisen sanottiin olevan jatkuvaa työtä, joka on esillä työehtosopimusneuvotteluissa. Luottamusmiehen asemaa pyritään saamaan paremmaksi luottamusmies- ja koulutussopimuksen kautta. Asenteita on vaikea muuttaa sopimuskirjausten kautta. Sopimuksella ei voi säännellä työpaikka- ja johtamiskulttuuria, mutta perustoimintaedellytykset saadaan sen kautta.

”...tän sopimuksen kehittäminen vois olla yks semmonen asia. Sit tietysti se että, jos paikallisen sopiminen lisääntyy ni sitte tietysti se, vastaavasti se luottamusmiehen aseman, tavallaan et valittais niitä luottamusmiehiä ja samalla se järjestelmä tukee sitä paikallist sopimista ja sitä luottamusmiesjärjestelmää niin sentyypisiä asioita.”

”...työnantaja tietysti voi myös hyödyntää sitä, luottamusmies muissakin asioissa tavallaan, kun mitä täällä on sanottu. Eli esimerkiks nyt, nykyään pitäis tämmöstä työhyvinvointii, tai se on tärkeä tietysti työnantajankin näkökulmasta et ottaa se luottamusmies osaks tämmösii, projekteja tai kehittämistyötä niin..”

Esille nostettiin, että tarvitaan avointa vuoropuhelua ja että kaikki lähtee luottamuksesta (ks. Karjalainen & Karjalainen 2000; Kulovesi 2006). Luottamusta työpaikoilla pitäisi rakentaa mieluummin epävirallisella tasolla kuin määräyksiä väkisin noudattamalla. Luottamusmiehen pitäisi toimia pitkäjänteisesti sekä rakentaa ja herättää luottamusta niin edustettavissa kuin työnantajassa. Oli luottamusmiehiä, jotka olivat kehittäneet tehtävää ja ansainneet oman arvostuksensa. Tälöin työnantaja ymmärsi, että luottamusmiehestä on hyötyä. Miten saada ihmiset ymmärtämään, että ei mennä pelkästään vaatimukset edellä? Haastateltava pohti (ks. Kulovesi 2006; Laine 2010).

Haastateltavan mukaan kiky-neuvotteluissa luottamusmies nähtiin ”välttämättömänä pahana”. Keskusteluissa oli noussut esille, pitääkö olla luottamusmies, että voi sopia paikallisesti. Kuka työntekijöistä voisi olla perehtynyt työehtosopimukseen, työlainsäädäntöön, oman yrityksen tai pienen yksikön asioihin, siten että hänellä olisi edellytyksiä sopia paikallisesti? Neuvottelut osoittivat myös, miten vastahakoisesti työnantajaliitto suhtautui luottamusmiesasioihin, mikä oli huolestuttavaa. Kiky-neuvottelujen myötä oli kuitenkin saatu luottamusmiessopimukseen parannuksia.

Työntekijäpuolen kerrottiin joustaneen viime aikoina paljon. Kun työelämä muuttuu kovaksi, asiat vaikeutuvat ja työntekijöiden jaksaminen on koetuksella. Työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Työ on rankkaa ja työpaikkojen puolesta pelätään. Nämä vaikeuttavat entisestään luottamusmiesten asemaa. Alalla ei ole käytännön edellytyksiä paikalliseen sopimiseen. Miten saadaan luottamusmiehiä hoitamaan yhteisiä asioita? Yhteisenä tavoitteena olisi oltava, että työnantajaliitto tai työnantajat ymmärtäisivät luottamusmiesjärjestelmän tärkeyden. Asiassa päästään eteenpäin, kun ymmärrys siitä syntyy. Jos työntekijätkin ymmärtäisivät luottamusmiestehtävän tärkeyden, tilanne paranisi.

Ammattiyhdistys, media

Erään haastateltavan mielestä nykyinen ilmapiiiri ja media tuottavat ay-vastaisuutta. Ne kertovat, että ay-liike haluaa olla ”poteroissa” ja puolustaa saavutettuja etuja, mikä ei pidä paikkaansa. Esimerkiksi työehtosopimusta voisi kehittää ja vanhentuneita poistaa säädöksiä, jotka eivät toimi käytännössä. Lisäksi voisi pohdita niiden tilalle nykyaikaisempia. Usein jäädään kiinni asetelmiin, sloganeihin tai ajatuksiin. Kaikkien täytyisi mennä myös itseensä ja selvittää mistä epäluottamus syntyy. Yhteinen keskustelu auttaa eteenpäin. Esille nousi myös, että yksityisellä terveystaloudella ay-liike ja luottamusmiesjärjestelmä ovat omalaatuisia, eikä ole vakiintuneita toimintatapoja. Niitä pitäisi rakentaa, ja niihin pitäisi panostaa.

5.7.2 Luottamusmiestehtävä

Haastateltavan mukaan tulevaisuudessa luottamusmiestehtävä pitäisi saada houkuttelevaksi ja turvatuksi. Siihen auttaisi yhteistoiminnan kehittäminen, jotta oltaisiin avoimempia sekä paremmin vuorovaikutuksessa (ks. Laine 2010). Lisäksi tarvitaan luottamuksellisista vuorovaikutusta, ja luottamusmiesjärjestelmä pitää saada yhteisölliseksi osaksi työpaikan kulttuuria. Kehittämisessä on lähdettävä perusasioista, kuten siitä, miten luottamusmiehellä on mahdollisuus tavata edustettaviaan. Luottamusmiehen pitää tietää millaisissa työolosuhteissa työntekijät

työskentelevät. Mitä ajatuksia työntekijöillä on, miten he haluaisivat kehittää työtä ja millaisia asioita pitäisi ratkaista. Jos luottamusmies ei tunne edustettaviaan ja heidän työtään, hän ei tiedä, miten tehtävää voisi hoitaa, mitä häneltä odotetaan tai mitä pitäisi kehittää tai muuttaa.

*”Ja kyllähän meillä haaste on se että me saadaan niitä ihmisiä, jotka ha-
keutuu näihin tehtäviin, ja että ne, viihtyy niissä ja jatkaa, löytää sen
oman roolinsa ni se on varmaan meille se, kaikkein isoin haaste.”*

Luottamusmiehen toimintaedellytyksiä pitäisi parantaa. Työnantajien pitäisi kannustaa ja nähdä hyöty, jotta luottamusmies on tervetullut yhteiseen pöytään työnantajan kanssa. Viesti siitä, että asiat riitelevät, eivät ihmiset, toisi enemmän luottamusmiesehdokkaita. Luottamusmiehille olisi tarjottava enemmän tukea sekä madallettava kynnystä työpaikan ja liiton välillä. Luottamusmiehiin olisi oltava enemmän yhteydessä, järjestettävä hyvät kanavat verkostoitumista ja tukea varten. Ennen kuin voidaan kehittää luottamusmiesjärjestelmää, luottamusmiehet on saatava niihin työpaikkoihin, joissa heitä ei vielä ole. On sekä työnantajien että ammattiliittojen tehtävä herättää innostusta ja positiivista suhtautumista siihen, että luottamusmiesjärjestelmä on hyvä asia. Pitäisi lisätä uskallusta ryhtyä luottamusmieheksi, haastateltava pohti.

*”Se on molempien, sekä työnantajien että ammattiliittojen tehtävä et saada-
daan herätettyä sitä innostusta ja sitä positiivist suhtautumista siihen
että luottamusmiesjärjestelmä on hyvä juttu, ja uskallusta sit lähteä luot-
tamusmieheksi”.*

Toiveena oli, että luottamusmiehet kokisivat, että heitä arvostetaan. Se vaatii myös, että luottamusmiehet luottavat työnantajaan eivätkä näkisi työnantajaa läh-
tökohtaisesti pahana. Kaikessa sopimisessa ei ole kyse vain työntekijöiden etujen polkemista. Yhdessä rakennetaan yritystä, ja joskus joudutaan tekemään vaikeita päätöksiä, jotka eivät ole työnantajallekaan helppoja. Luottamusmiehen kannat-
taisi myös kiinnittää huomiota, millaisella asenteella hän aloittaa tehtävää. Koros-
tettiin, että luottamusmiesasemaan pitäisi olla realistiset odotukset työnantajalta, luottamusmieheltä itseltään ja työntekijöiltä. Tulevaisuudessa luottamushenkilöt olisivat korkeasti arvostettuja kollegoita. Työpaikkojen pitäisi entistä paremmin hyödyntää luottamusmiesjärjestelmää ja ajatella työpaikkaa ja työnantajaa yhteisenä, olisi mietittävä yhdessä ratkaisukeskeisesti, sitouttaa ja kehittää. Luottamus-
miehen osaamista ja suhdetta työntekijöihin voisi hyödyntää enemmän. Luotta-
musmiehille tulisi antaa suurempi rooli koko yritystä koskevien prosessien kehit-
tämisessä. Pitäisi päästä vaikuttamaan ja kertomaan mielipiteensä (ks. YTN 2017). Ei kuitenkaan niin, että aina tarvitaan lisää henkilökuntaa, vaan mietitään asioita

eri näkökulmista. Asiat ovat yhteisiä ja halutaan, että kaikki voivat hyvin, ovat motivoituneita ja löytävät iloa työhön.

Luottamusmiestroolia pitää kehittää aktiivisemmin. Haastateltavat kaipasivat kehittävää otetta. Sekä mahdollisuuksia muuttaa asioita. Nyt pidetään tarkasti kiinni asioista eikä haluta kehittää, kun pelätään, että menetetään etuja. Kehittämisen ei pidä mennä niin, eräs haastateltava totesi.

”..luottamusmiesten suurempi rooli koko yritystä koskevien prosessien kehittämisessä.”

Haastateltavat kertoivat, että tietoa luottamusmiestoiminnasta voisi lisätä koulutusten tai tilaisuuksien kautta. Työnantajan edustaja ja luottamusmies voisivat kertoa toimivasta yhteistyöstä. Työnantajaliitto kouluttaa jäseniään ja on tärkeä koulutuksissa viedä positiivisesti asiaa eteenpäin. Ammattiliitot vaikuttavat asenteisiin keskustelemalla työnantajien kanssa. Luottamusmiehen roolin ”brändäys” on ammattiliittojen tehtävä. Liitot voisivat olla aktiivisempia myös työnantajiin päin. Työnantajilla voisi olla myös parempi kuva liittojen toiminnasta, jos olisi yhteisiä tilaisuuksia (ks. Laine 2010; Juuti 2006).

Viestintää pitäisi tehostaa organisaatioissa, ja varmistaa, että tieto menee luottamusmiehille ennen työntekijöitä. Esimerkiksi muutostilanteissa tiedottamisessa voisi luottamusmiestä hyödyntää enemmän. Kun asioista on neuvoteltu yhdessä, työntekijät luottaisivat ja uskoisivat paremmin. Luottamusmiehen pitämiä työehtosopimusinfoja työntekijöille pidettiin hyvänä (ks. Chadwick 1971; Juuti & Luoma 2009). Koettiin, että organisaatiossa tarvitaan enemmän epävirallisia keskusteluja ja yhteistyötä. Liittotasollakin pitäisi olla enemmän vapaamuotoista toimintaa. Opittaisiin ymmärtämään ajattelumaailmaa eri tavalla kuin silloin kun kohdataan vain virallisten asioiden puitteissa. Luottamusmiehen tai työsuojeluvaltuutetun toivottiin pääsevän johtoryhmän kokouksiin, joissa saisi tietoa hyvissä ajoin.

Erään haastateltavan mukaan luottamusmiesten perehdytys pitäisi olla järjestelmällisempää. Pitäisi opastaa konkreettisesti, mihin asioihin on perehdyttävä työpaikalla. Esimerkiksi voisi tehdä luottamusmiehen näkökulmasta systeemikuvaus, henkilötasolle saakka. Systeemikuvaus olisi runko, josta voi aloittaa ja rakentaa. Sen jälkeen voisi katsoa omat yhteistyötahot ja käydä esittelemässä itsensä niille. Tilanne muuttuu, kun tehtävässä pääsee pidemmälle ja vaikutuspiiri laajenee. Koulutuksissa systeemikuvausta ohjattaisiin ja seurattaisiin esimerkiksi etätehtävien avulla. Luottamusmiesten (organisaation sisällä) yhteisiä kokoontumisia ja luottamusmiespäiviä voisi lisätä. Raskaiden neuvottelujen jälkeen pitäisi purkaa asiat läpi, mihin pitäisi kehittää systeemi, jotta luottamusmiehet jaksavat tehtävässä.

Liittotasolla pitäisi kehittää enemmän, koska siellä nähdään kokonaisuudet ja osaamista on laajemmin. Pitäisi unohtaa vanhat ajatukset ja tehdä uudella tavalla tulevaisuutta yhdessä. Tarvitaan aikaa ja sitkeyttä, jotta saadaan vietyä luottamusmiehen asemaa ja roolia eteenpäin yksityissektorilla. Asian edesauttamisen pitää tapahtua kaikilla tasoilla. Pitää oppia, että luottamusmiesjärjestelmä ei ole pelkästään epäkohtien etsintää tai riidan hakemista, vaan se on yhteinen tahtotila, haastateltava pohti.

5.7.3 Paikallinen sopiminen tulevaisuudessa

Paikallisen sopimisen arvioitiin mahdollisesti lisääntyvän tulevaisuudessa, jolloin organisaatioissa pitää olla luottamusmiesjärjestelmä ja käytännöt valmiina. Luottamusmiehen asema ja merkitys kasvavat tulevaisuudessa. Aitoon sopimiseen tarvitaan henkilöstön edustaja, joka on perehtynyt, tuntee organisaation ja jolla on sopimiseen riittävä asiantuntemus. On pohdittava, missä vaiheessa luottamusmiestehtävä vaatii niin paljon, että sen pitää olla kokopäiväinen, vaikka edustettavien määrä ei kasvaisi. Toivottiin, molemmin puolta mahdollisuutta paikallisuuteen. Luotettaisiin, että työnantajat ovat hyviä. Luottamusta tarvitaan työnantajan ja luottamusmiesten välille (ks. Kulovesi 2006; Laine 2010). Asioita voisi enemmän vapauttaa paikallisesti sovittaviksi, mutta tietyt asiat on oltava työehtosopimuksissa. Asioita ei tarvitsisi aina käsitellä koko ammattiryhmänä, vaan voitaisiin luottaa myös yksilön valinnanvapauteen.

Eräs haastateltava toivoi tulevaisuudessa joustomahdollisuutta, erityisesti työaikoihin. Kun taloudellisesti on tiukkaa molemmin puolin, kumpikin osapuoli haluaa pitää tietyistä etuisuuksista kiinni. Neuvottelun tila on silloin liian suuri ja malliratkaisut tai suositukset auttaisivat. Tällöin neuvotteluprosessit eivät veny pitkiksi ja tule osapuolille kalliiksi. Kun kilpailu tiukkenee, joudutaan pohtimaan uusia ratkaisuja, kuten nollatuntisopimuksia. Henkilöstö on kokoaikaista, on työtä vähemmän tai enemmän. Työsopimukset ovat vakituisia, ja tuntimäärä vakituinen. Jouston mahdollisuuksiin, kuten pidempään tasoittumisjaksoon on selkeä tarve. Tällaisessa tapauksessa kysytään työnantaja- ja työntekijäpuolen yhteistä neuvotteluhaluutta ja neuvottelumahdollisuutta. Näköpiirissä on selkeä tarve siitä, että työnantajilla olisi mahdollisuus keskustella paikallisista joustoista. Koko sosiaali- ja terveydenhuolto, terveystalouden työsopimusta ja sote-ratkaisuja pohdittaessa organisaatioissa tilanne on selvästi tiukempi. On tärkeää, että on luottamusmies, joka turvaa työntekijöille tietynlaiset edut, mahdollisuudet ja suojan. Varsinkin isojen muutosten keskellä työntekijöillä pitää olla edustaja, haastateltava pohti (ks. Karjalainen 1982; Martela 2005).

*”.. se joustomahdollisuus ja paikallisen sopimisen mahdollisuus erityisesti siihen työaikajoustoihin liittyen. Mut ne on tietysti semmoset että niitä toivois et hiukan viitotettais jollaki malliratkasuehdotuksella tai senkal-
tasilla..”*

5.8 Tulosten yhteenveto

Tutkimustulokset esiteltiin aiheittain edellisissä kappaleissa. Taulukossa 15. on tulosten yhteenveto. Taulukkoon on kerätty lyhyesti sisällönanalyysi-menetelmän aiheet, alakategoriat sekä keskeiset tulokset asiasanoina. Sekä työntekijät että työnantajat pitivät luottamusmiesjärjestelmää tärkeänä ja tarpeellisena osana työelämää. Sen toivottiin tulevan yhteisölliseksi osaksi, työkaluksi ja luontaiseksi osaksi työpaikan kulttuuria. Luottamus ja avoin vuoropuhelu olivat keskeisinä käsitteinä kaikilla luottamusmiesjärjestelmän tasoilla.


Luottamusmiesjärjestelmään vaikuttavat sen ympäristössä tapahtuvat muutokset. Keskustelu on nyt kiivasta yhteiskunnassa, työmarkkinoiden sekä toimintaympäristön ympärillä (mm. sote ja valinnanvapaus) ja muutoksia on tulossa. Olisi hyvä, että rakenteet, järjestelmät ja toimintatavat olisivat kunnossa. Se voi edesauttaa muutoksen onnistumista.

Joissakin organisaatioissa luottamusmiesjärjestelmä toimi hyvien yhteistyösuhteiden ja luottamusmiesten toimintaedellytysten vuoksi. Oli myös pettymyksiä, eikä järjestelmä aina toiminut kuin sen pitäisi. Luottamusmiestoimintaan toivottiin kehittämistä, laajakatseisuutta, luottamusta, avoimuutta, yhteistoimintaa, joustavuutta sekä hyvää yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Yleisen asenteen luottamusmiestoimintaa kohtaan toivottiin kääntyvän positiivisemmaksi. Työntekijöiltä toivottiin aktiivisuutta ryhtyä luottamusmiestehtäviin ja muutoinkin kiinnostusta yhteisiin asioihin. Luottamusmiesten toimintaedellytyksien parantaminen, liiton tuki ja yhteistyö nousivat esille. Myös kaikkien tahojen, organisaatio- ja liittotahojen välistä yhteistyötä kaivattiin lisää.

Luottamusmiesjärjestelmälle, liitoille, työntekijöille, luottamusmiehille sekä työnantajille asetettiin odotuksia, toiveita ja vaatimuksia. Kaikki haastateltavat korostivat järjestelmän tarpeellisuutta ja tärkeyttä. Asiat eivät aina kohdanneet käytännössä, siksi tarvitaan yhteistä ymmärrystä ja yhteinen tavoite toimivan järjestelmän toteuttamiseen. Luottamusmiesjärjestelmän toimimattomuutta kuvattiin haastattelussa ”oravanpyöräksi”.

Taulukko 15. Tulosten yhteenvetotaulukko

Aihe	Alakategoria	Mitä löytyi?
<i>Lm-järjestelmän systeemikuvaukset</i>	Lm-järjestelmä systeeminä ja systeemin ympäristö.	Paljon elementtejä, pieni osa jatkuvassa yhteistyössä. Systeemin ja ympäristön rajaaminen haasteellista. Keskiössä lm, ta, tt:t, liitot, lait, sopimukset.
<i>Yhteistyö vuorovaikutus</i>	Lm, ta, jäsenet, muut lm:t, ammattiosasto, liitot ja organisaatiotaso, muuta.	Hyvää ja heikkoa organisaatiotasolla. Yhteistyötä lisättävä kaikilla tasoilla. Liitot – organisaatiotaso - > lisää yhteistyötä. Luottamus ja avoimuus keskeistä.
<i>Lm-järjestelmän tarkoitus ja tehtävä</i>		Edunvalvonta, vuoropuhelu, yhteistyö, työrauha.
<i>Lm-järjestelmän nykytila ja toimivuus</i>	Millaisia lm-järjestelmiä on? Kokemuksia järjestelmän toimivuudesta käytännössä.	Toimii: antoisaa, luottamuksellista, kehittävää, hyvää yhteistyötä ja vuoropuhelua. Ei toimi: lm:ä ei saada valittua, ei aikaa, ei kehittämistä, asenneongelma (tt / ta).
<i>Lm-sopimus</i>	Yleiset kokemukset lm-sopimuksesta, sisältö, rakenne, kirjaukset, käytännöt.	Tunnetaan heikosti. Vanhoja termejä, vaikeaselkoinen.
	<i>Luottamusmiestehtävä</i>	Sopimuksessa määritelty suppeasti. Epäselvää, mitä lm-tehtävään kuuluu.
	<i>Luottamusmiehen työsuhte</i>	Epäselvä kirjaus.
	<i>Oikeus saada tietoja</i>	Ta-puoli antaisi tietoja suppeammin. Tt-puoli: laajemmat tiedonsaantioikeudet. Olisi tarkasteltava, mitä tietoja oikeasti tarvitaan.
	<i>Myönnettävä vapautus työstä</i>	Ajankäyttötaulukko ensisijainen ja aikaa sai tarvittaessa lisää. Taulukkoa kehitettävä. Toisilla liian vähän aikaa, toisilla riittävästi. Selkeytettävä mitä lm:n tehtäviin kuuluu.
	<i>Ansionmenetyksen korvaaminen</i>	Korvaukset pieniä vrt. muihin tesseihin. Ei aktiivisesti esillä.
	<i>Säilytys- ja toimistotilat</i>	Hankala määritellä sopimuksessa. Käytännöt vaihtelevat.
<i>Lm-koulutus</i>	Koulutussopimus, tekstit, koulutukseen pääsy, korvaukset, koulutusten sisältö, koulutustarve. Käytännöt.	Ikuisuuskysymys: mikä on riittävä / tarpeeksi? Sopimus ei anna vastausta. Koulutuksen sisältöihin kehitettävää.
<i>Paikallinen sopiminen</i>	Mistä sovittu? Pitäisikö lisätä. Koulutustarve.	Halutaan lisätä. Lm:lle koulutusta, aikaa, tietoja. Oltava toimintaedellytykset ja hyvät suhteet.

<i>Lm-järjestelmän tulevaisuus ja kehittäminen</i>	Tulevaisuuden näkymät. Kehittäminen. Haasteet.	Toimiala ja ympäristö muuttuvat - > haaste lm-järjestelmälle. Lm-järjestelmä tärkeä, tarpeellinen, pitää saada tunnetummaksi, positiivisempaa asennetta. Yhteistoiminnan, yhteistyön, vuoropuhelun ja kehittävän otteen lisääminen. Luottamus. Toimintaedellytykset.
<p style="text-align: center;">  Luottamusmiesjärjestelmä on tärkeä ja tarpeellinen nyt ja tulevaisuudessa (sekä ta että tt-puolelle) osana organisaation toimintaa ja työelämää. </p> <p style="text-align: center;"><i>Keskeistä: vuorovaikutus, yhteistyö, yhteistoiminta, kehittäminen, luottamus, avoimuus, toimintaedellytykset, yhteinen tavoite ja tehtävä.</i></p>		

Seuraavassa kappaleessa on esitetty tutkimuksen johtopäätökset mukaillen teoriaosaa ja tutkittavien mielipiteitä. Johtopäätökset on jaoteltu tutkimuskysymyksittäin. Kunkin kappaleen alussa on esitetty tutkimuskysymys/kysymykset ja kysymysten alle on koottu johtopäätökset. Johtopäätösluvussa teoriaviittauksissa on käytetty tutkimusraportissa olleita lähteitä, mutta niitä ei ole mainittu erikseen johtopäätösoiosiossa. Kappaleen lopussa pohditaan jatkotutkimuksen aiheita.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen aineistonkeruun ajankohtana tilanne oli yhteiskunnallisesti erilainen kuin normaalisti, sillä meneillään olivat hallituksen kaavailemat lainsäädäntömuutokset ”pakkolait” sekä kilpailukyky sopimusneuvottelut. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen tuomat mahdolliset muutokset puhututtivat tutkimuksen toimialaa: käytiin keskustelua esimerkiksi siitä, miten palveluja tullaan jatkossa järjestämään, miten yksityissektorin osuus muuttuu ja miten valinnanvapaus näkyy toiminnassa. Keskustelussa nousi esille myös henkilöstön asema muutoksessa sekä luottamusmiesjärjestelmien muodostaminen. Yllättäen oli paljon avoimia kysymyksiä, jotka vaikuttivat tutkimuksen kontekstiin ja myös luottamusmiesjärjestelmään.

Aineistonkeruun alkaessa neuvoteltiin kilpailukyky sopimuksesta. Luottamusmiesten asema sekä paikallinen sopiminen nousivat voimakkaasti esille myös mediassa. Kilpailukyky sopimuksen määräykset tulivat voimaan helmikuussa 2017. Sen myötä terveyspalvelualan (työehtosopimuksen) luottamusmiessopimukseen tuli muutoksia ja parannuksia. Esimerkiksi luottamusmiehen tiedonsaantia selkeytettiin ja koulutukseen pääsyä täsmennettiin. Työntekijät saivat myös oikeuden valita päätoiminen pääluottamusmies, kun yrityksessä oli 800 työntekijää. Luottamusmiehen ajankäytön kehittäminen jatkui työryhmätyöskentelynä. Ajankäytöstä kirjattiin myös, että se on merkittävä työvuoroluetteloon. Nämä uudet määräykset eivät näy tutkimuksen aineistossa, koska haastattelut tehtiin ennen sopimuksen voimaan tuloa. Vastaajat ovat siis kommentoineet haastattelu aikaan voimassa olevaa luottamusmiessopimusta (1.3.2014–31.1.2017). Vastaajien esittämiin kehittämiskohteisiin saatiinkin osittain parannusta 1.2.2017 alkaneelle sopimuskaudelle. Tilanne oli poikkeuksellinen, ja tutkimuksen kannalta ennalta arvaamaton.

Tutkimuksen taustakysymyksissä nostettiin esille myös paikallinen sopiminen: pitäisikö sitä lisätä, ja miten nykyinen luottamusmiesjärjestelmä vastaa paikalliseen sopimiseen. Aiheen ajankohtaisuus ja mahdollinen paikallisen sopimisen lisääminen ovat kiinnostavia näkökulmia luottamusmiestoiminnassa. Tätä tutkimusraporttia kirjoitettaessa avoimet kysymykset luottamusmiesjärjestelmän ympäristössä eivät ole saaneet vastausta. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus ja sopimusjärjestelmät sekä työmarkkinatilanteet puhuttivat edelleen. Myös uusia työehtosopimusneuvotteluja käynnisteltiin vuoden 2017 loppupuolella ja ne jatkuivat alkuvuoteen 2018. Julkisuudessa keskusteltiin eri alojen liittotasoilla tapahtuvista työehtosopimusneuvotteluista ja sopimusratkaisuista. Edelleen myös sote-valmistelut olivat meneillään. Edellä mainituissa asioissa on paljon elementtejä ja myös kompleksisen systeemin piirteitä.

Tutkimustulokset vahvistivat aikaisempia selvityksiä luottamusmiesjärjestelmästä ja luottamusmiestoiminnasta. Tuloksista nousi esille esimerkiksi samoja kehittämistarpeita, joita ovat muun muassa luottamusmiesten yhteistyö ja toimintaedellytykset. Yllättävää kuitenkin oli, että jo kauan alalla ollutta luottamusmiesjärjestelmää pidettiin kypsymättömänä toimintana. Joissain organisaatioissa luottamusmiestoiminta oli hyvin vakiintunutta. Kun tutkimus keskittyi yhden työehtosopimuksen piirissä olevaan luottamusmiesjärjestelmään, tuloksia ei voi täysin yleistää. Myös tutkimukseen osallistuneet jakautuivat eri vastaajaryhmiin. Tutkimuksesta toivotaan olevan hyötyä pohdittaessa tulevaisuuden luottamusmiesjärjestelmää osana isompia kokonaisuuksia ja muutoksia. Tutkimuksen aloituksesta sen valmistumiseen asti on ollut paljon yhteiskunnallisia muutoksia ja avoinna olevia kysymyksiä. Ne eivät näytä ainakaan vähenevän tulevaisuudessa.

Työmarkkinatilanteet ja järjestelmät vaikuttavat eri tasoilla, yksilöstä yhteiskuntaan. Työmarkkinajärjestelmässä on eri tasoja, joihin vaikuttavat globaalit, kansalliset, yhteiskunnalliset, työmarkkinat sekä työpaikka ja yksilötasojen tekijät. Omaa näkökulmaa järjestelmiin tuovat esimerkiksi organisaatiomuutokset, työvoiman liikkuvuus, maahanmuutto ja työntekijöiden järjestäytyminen. Systemiajattelulla voidaan ymmärtää kokonaisuutta, jossa luottamusmiesjärjestelmä tukee ja toimii omalta osaltaan laajoissa systeemeissä.

Seuraavaksi esiteltävät johtopäätökset on ryhmitelty tutkimuskysymysten mukaisesti perustuen haastateltavien vastauksiin. Johtopäätösosiossa kappaleiden alussa esitetään tutkimuskysymys/kysymykset. Niiden jälkeen on pohdittu johtopäätökset tutkimustuloksiin pohjautuen.

6.1 Systeemi ja yhteistyö

Tutkimuskysymys: Miten systeemiteoria sopii yksityisen terveyspalvelualan luottamusmiesjärjestelmän tarkasteluun?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys eteni luottamusmiesjärjestelmän systeemi-kuvauksesta systeemiajatteluun ja lopuksi systeemiällyyn. Tarkoituksena oli kokonaisuuden ymmärtäminen teorian ja empiirisen aineiston johtopäätöksenä. Keskeistä systeemisessä toiminnassa on kokonaisuuden ymmärtäminen ja yhteistyö. Luottamusmiesjärjestelmässä yhdessä tekeminen, yhteistyö ja vuoropuhelu ovat kaiken perusta. Myös yhteiset tavoitteet ja yhteinen tahtotila tukevat edistymistä.

Luottamusmiesjärjestelmä on osaltaan parantamassa työelämän vuoropuhelua ja yhteistoimintaa. Luottamusmiehiltä odotetaan ja vaaditaan yhä laajempaa osaa-

mista oman alan, työehtojen, lainsäädännön kuin yhteiskunnallisten asioiden suhteen. Ympäristössä tapahtuvat muutokset ja vaikutukset ovat laajoja ja jopa globaalille tasolle ulottuvia. Systeemiajattelua voisi jatkossa hyödyntää luottamusmiesjärjestelmän ja organisaatioiden muutosten suunnittelussa. Systeemiälyn periaatteita voisi pohtia ja huomioida muutosten toteuttamisessa. Sitä voisi viedä käytäntöön ja hyödyntää systeemin elementtien välisen toiminnan kehittämisessä. Pelkoja luottamusmiesjärjestelmää kohtaan voisi hälventää systeemiajattelun ja systeemiälyn avulla. Tutkimuksen teoreettisen viitekehys soveltui luottamusmiesjärjestelmän tarkasteluun, sillä löytyi yhteisiä käsitteitä: systeemi, kokonaisuus, ympäristö, vuorovaikutus ja yhteistyö.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys systeemiteoria ja systeemiajattelu olivat luottamusmiesjärjestelmässä tarkastelun keskiössä. Avoimen, sosiaalisen ja kompleksisen systeemin ominaispiirteet näkyivät luottamusmiesjärjestelmässä. Toivottavaa olisi, että luottamusmiestoimintaa ja järjestelmää toteutettaisiin sen ympäristö huomioiden. Jos luottamusmiesjärjestelmä nähdään suljettuna systeiminä, jossa tietoa ei liiku kumpaankaan suuntaan, yhteistyötä tai kommunikointia ympäristön kanssa ei ole. Tällöin luottamusmiesjärjestelmän tavoite ei toteudu.

Yleinen systeemiteoria on kiinnostunut avoimista systeemeistä. Teorian mukaan kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tämä nousi myös haastateltavien vastauksissa, kun he kuvasivat luottamusmiesjärjestelmää systeiminä. Monet pohtivatkin, että luottamusmiesjärjestelmä on valtava systeemi, jossa kaikki vaikuttivat kaikkeen. Erilaisia tekijöitä oli paljon, kuten kompleksisessa systeemissä on. Luottamusmiesjärjestelmän systeemikuvauksessa systeemin rajaaminen itse systeemiin ja ympäristöön oli häilyvää. Esimerkiksi liitot koettiin osaksi systeemiä, mutta osan mielestä ne kuuluivat ympäristöön. Joku laittoi ne molempiin. Luottamusmiesjärjestelmässä keskeisinä yhteistyötahoina nousivat esille luottamusmies, työnantajan edustaja, työntekijät, liitot ja työsuojelutoimijat. Systeemikuvaustehtävä osoitti, että jokainen mieltää luottamusmiesjärjestelmän omalla tavallaan ja omasta näkökulmastaan. Ympäristön ja systeemin väliseen rajanvetoon tai systeemikuvaukseen ei ole oikeaa tai väärää vastausta. Haastateltavien laajat ja monipuoliset näkemykset toivat esille, että luottamusmiesjärjestelmä on laaja systeemi.

Systeemissä toimitaan tietyn päämäärän saavuttamiseksi, mikä toteutuu vastaus-ten perusteella myös luottamusmiesjärjestelmässä. Luottamusmiesjärjestelmän ja organisaation yhteisenä tavoitteena on, että työntekijöillä ja organisaatiolla menee hyvin. Organisaatiot ovat itsessään myös osa systeemiä. Niiden luottamusmiestoiminta nojaa sopimukseen ja lakeihin. Organisaatioilla on omat tapansa toteuttaa luottamusmiesjärjestelmää. Ympäristössä esimerkiksi ajankohtaisena olleet kil-

pailukyky sopimukset tai sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus vaikuttavat luottamusmiesjärjestelmään. Lisäksi luottamusmiehen on otettava systeemin ympäristö huomioon esimerkiksi kouluttautumisessa. Luottamusmiehen on kouluttauduttava ja oltava selvillä tapahtuvista muutoksista. Asioita on osattava katsoa laaja-alaisesti. Avoimen systeemin piirteinä näkyi myös tiedon välittäminen ja vastaanottaminen. Lähinnä esille nousivat tiedon välittäminen liittojen ja organisaatioiden ja toimijoiden kesken. Niiden välillä kulkee tietoa puolin ja toisin. Tiedon kulkuun toivottiin parannusta molempiin suuntiin.

Haastateltavat nostivat esiin vastakkainasettelun (työnantaja vs. luottamusmies). Osan mielestä se oli sisäänrakennettu; osan mielestä se piti poistaa. Yhtenä näkökulmana nostettiin esille, että vastakkainasettelua kuuluu olla. Tuloksista kävi myös ilmi, että osapuolilta toivotaan laaja-alaista näkemystä asioista, jotta asioita ei tarkasteltaisi vain omasta näkökulmasta. Tällöin toimittaisiin esimerkiksi systeemiälyn ominaisuuksien mukaan.

Tutkimuksessa käytettyä systeemikehikkoa suositeltiin hyödyntämään jatkossa esimerkiksi luottamusmiesten perehdytyksessä ja koulutuksessa. Luottamusmies voi hahmottaa omia yhteistyötahojaan, järjestelmään sekä omaan toimintaan vaikuttavia asioita. Systeemikehikkoa voi hyödyntää konkreettisenä työkaluna luottamusmiestehtävää hoidettaessa. Systeemiälyssä ihminen hahmottaa systeemin ja näkee itsensä sen osana. Systeemikehikon luominen voi olla myös systeemiälykstä toimintaa.

Yhteistyö ja vuorovaikutus

Haastateltavat korostivat luottamusmiesjärjestelmässä vallitsevan vuorovaikutuksen ja yhteistyön tärkeyttä, mitä korostetaan myös systeemiteoriassa. Esimerkiksi sosiaalinen systeemi riippuu kommunikaatiosta, mikä näkyi myös luottamusmiesjärjestelmässä. Se ei toimi ilman kommunikaatiota. Toivottiin, että asioita hoidettaisiin maltillisesti puolin ja toisin. Luottamusmiehen ja työnantajan edustajien välinen yhteistyö ja vuorovaikutus olivat sekä hyvää että huonoa. Tuloksista ilmeni, että henkilökemioilla on vaikutusta toimivuuteen. Sopimuksilla on vaikea puuttua ihmissuhteisiin. Usein keskustellaan hankalista asioista, eikä aina päästä yksimielisyyteen. Olisi kuitenkin muistettava, että asiat riitelevät, eivät ihmiset. Avoin, luottamukseen perustuva suhde työnantajan ja luottamusmiehen välillä on ensiarvoista, jotta yhteistyö toimii organisaatiotasolla. Myös jäsenistöön on oltava luottamukselliset suhteet. Työehtosopimusneuvotteluosapuolten suhteilla on vaikutusta myös organisaatioon. Liitoista saadaan vahvaa tukea, mutta yhteistyötä ja nopeaa yhteydenottokanavaa kaivataan lisää.

Organisaatioissa, joissa luottamusmiesjärjestelmä toimi ja yhteistyösuhteet olivat hyvät, oli säännölliset tapaamiset ja työryhmät. Vuoropuhelu oli jatkuvaa, neuvottelusuhteet hyvät ja luottamus oli vahvaa. Kuunneltiin, kunnioitettiin ja arvostettiin toisia. Erään organisaation luottamusmiehen sekä työnantajan edustajan haastatteluissa aisti ihailtavaa yhteistyön sujuvuutta, aitoa yhdessä tekemistä ja toisen työn arvostamista. Molemmat kertoivat, että asioista oli oltu myös eri mieltä, mutta aina oli yhteinen tahtotila asioiden eteenpäin viemiseksi. Voisi kuvailla, että osapuolet toimivat systeemiälykkäästi ja positiivisesti. Toinen ääripää oli, että luottamusmiehestä tuntui, että hän on organisaatiossaan välttämätön paha. Se on huono lähtökohta järjestelmän toteuttamiseen tai kehittämiseen, eikä myöskään luottamusmiehelle itselleen mukava tunne.

Luottamusmiesjärjestelmän toteutuminen riippuu paljon yhteistyöstä ja luottamuksesta, jotka ovat varsin yksinkertaisia asioita. Toisaalta ihmisten väliset yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteet ovat monimutkaisia ja monitahoisia, eivätkä välttämättä aina helppoja toteuttaa käytännössä.

6.2 Luottamusmiesjärjestelmä

Tutkimuskysymys: Miten luottamusmiesjärjestelmä toimii luottamusmiesten, työnantajien sekä niitä edustavien ammatti- ja työnantajaliittojen edustajien mielestä?

Tutkimuskysymys: Miten luottamusmiesjärjestelmää olisi kehitettävä?

Luottamusmiesjärjestelmän toimivuudessa on eroja. Osassa organisaatioista järjestelmä koettiin toimivaksi. Luottamusmiesjärjestelmässä oli myös parannettavaa ja kehitettävää. Luottamusmiehen tehtävä ja koko luottamusmiesjärjestelmä ovat niin jäsenille, työnantajille kuin uusille luottamusmiehillekin usein tuntemattomia. Kulttuuri on vakiintumaton. Koettiin, että yksityisellä terveystalvialalla luottamusmiestoiminta ei ole vakiintunutta toimintaa verrattuna esimerkiksi julkiseen sektoriin tai teollisuuteen. Niissä kerrottiin olevan vahvaa ja hyvää luottamusmiestoimintaa.

Luottamusmiestehtävä, asenteet

Yleinen ongelma oli, että luottamusmiehiä ei saada tehtäviin. Vaikka työnantajan suhtautuminen luottamusmiestoimintaan oli ollut positiivista, luottamusmieheksi ei haluttu. Monista paikoista, etenkin pienistä ja keskisuurista, luottamusmiehet puuttuvat kokonaan. Tuloksista kävi ilmi, että työnantajilla ei ole aina tietoa luottamusmiesjärjestelmästä ja siihen suhtaudutaan negatiivisesti. Keskeiseksi nousi

asenneongelma, jonka kuvattiin olevan sekä työntekijä- että työnantajapuolella. Työntekijäpuolella se ilmeni siten, että työehtoihin liittyvät asiat ja luottamusmiestehtävä eivät kiinnosta. Työnantajapuolella on ollut negatiivista suhtautumista luottamusmiesjärjestelmää kohtaan. Molemmilla puolilla nähtiin tietämättömyyttä asiasta: jos luottamusmiestoimintaa ei nähdä voimavarana vaan välttämättömänä pahana, kuka haluaa ryhtyä luottamusmieheksi? Liittojen tulisi vielä tehokkaammin kertoa, mikä luottamusmies on ja mitä hän tekee. Etenkin nuoret tarvitsevat lisää tietoa. Liitoilla, paikallisilla toimijoilla, luottamusmiehillä, työntekijöillä sekä työnantajilla on tehtävää, jotta saadaan muutettua asennetta luottamusmiesjärjestelmää kohtaan. Asian puolesta on toimittava yhdessä.

Luottamusmiesten toimintaedellytykset

Tutkimuksessa nousi esille samoja luottamusmiesten toimintaedellytysten kehittämistarpeita kuin aiemmissakin selvityksissä. Esimerkiksi ajankäyttö, tiedon-saanti ja koulutus kaipasivat selkiytystä. Luottamusmiessopimus luo raamit luottamusmiestoiminnalle, mutta sopimuskirjaukset ovat vaikeaselkoisia, eikä niistä aina löydy vastausta. Sopimustulkinnosta oli erimielisyyttä. Luottamusmiessopimusta ei juurikaan käytetä organisaatioissa, eikä sen sisältöä tunneta hyvin. Käytännöt ovat muodostuneet omanlaisikseen. On suositeltavaa kehittää sopimusta siten, että edes nykyiset kirjaukset saataisiin selkeämmäksi ja tulkintaristiriidoilta välttäisiin kaikilla tasoilla.

Tietojen saaminen ja antaminen herättivät paljon kommentteja. Vastaajien mielestä niitä pitäisi kehittää sekä luottamusmiessopimuksessa että käytännössä, niin, että tiedot saisi automaattisesti. Myös esimerkiksi palkkatietojen antamisesta luottamusmiehelle oli työnantaja- ja työntekijäpuolilla eriävät mielipiteet. Työntekijäpuolella koettiin, että ilman palkkatietoja luottamusmies ei pysty hoitamaan tehtävänsä riittävästi. Työnantajapuolella vedottiin lakiin ja salassapitoon: kaikkien palkkatietoja ei voi antaa. Pohdittiin myös, onko kyse siitä, että luottamusmiehiin ei luoteta, ja siksi tietoja ei haluta antaa. Eri näkemykset ja ohjeet hankaloittavat työpaikoilla: olisi saatava yhteinen näkemys ja ohjeistus.

Luottamusmiesten ajankäyttö nousi esille useissa kohdissa. Peruskysymyksiä olivat: Onko aikaa riittävästi, mitä ajankäyttö sisältää ja pääseekö omasta työstä irtottautumaan luottamusmiestehtävän hoitamista varten? Luottamusmiestehtävä ei ole aina selkeä työnantajalle, työntekijöille tai luottamusmiehelle itselleenkaan, joten sitä olisi kirkastettava luottamusmiehen tehtävää: mitä se sisältää ja mihin aikaa tulisi käyttää. Kuten tuloksista kävi ilmi, ei tehtävä ole pelkästään riita-asioiden ja epäselvyyksien hoitamista, vaan luottamusmiestehtävä tulisi ymmärtää laajempänä kokonaisuutena. Asioihin perehtyminen vaatii oman aikansa. Varsinkin ennustettu paikallisen sopimisen lisääntyminen vaatii laajaa perehtymistä.

Ajankäytössä oli myös kirjavia käytäntöjä. Osa meni työehtosopimuksen taulukon mukaan ja osa tarpeen mukaan ja välillä voi olla hankalaa sovittaa tarpeet ja mielikuvat yhteen. Monissa paikoissa ajankäyttö ei kuitenkaan tuottanut ongelmaa. Ajankäyttö olisi pohdittava tapauskohtaisesti. On kuitenkin hyvä, että ajankäyttö määritellään työehtosopimuksessa, kun se on herättänyt paljon kysymyksiä. Siitä on apua arviointiin. Eräissä haastattelussa nousi esille, että luottamusmies voi itse päättää tehtävään käytettävän ajan. Käytäntö oli toimiva, koska osapuolet luottivat toisiinsa. Toimivuuteen vaikutti myös yhteinen ymmärrys siitä mitä luottamusmiestehtävään kuuluu.

Luottamusmieskoulutukseen pääsy näyttäytyi ikuisuuskysymyksenä. Toinen esille noussut asia koulutuksen suhteen oli sen sisältö: miten luottamusmiehiä koulutetaan, millainen sävy koulutuksissa on, ja kuinka organisaatio hyötyy luottamusmiehen käymästä koulutuksesta. Monissa paikoissa koulutusta arvostettiin ja koulutuksiin pääsi niin usein kuin luottamusmies tarvitsi. Osassa paikoista joutui kouluttautumisesta edelleen taistelemaan, vaikka se oli koulutussopimuksessa sovittu. Myös kustannukset ja resurssit otettiin esille, koska toimialalla koulutuspäivät olivat työnantajille kalliita. Koulutussopimukseen kaivataan selkeytystä, joka voisi auttaa sekä työnantajaa että luottamusmiestä koulutusten suunnittelussa. Näin välttyttäisiin turhilta epäselvyyksiltä siinä, kuinka paljon voi osallistua. Organisaatioissa, joissa nähtiin ja koettiin kouluttautuneen luottamusmiehen tuoma hyöty, ei ollut ongelmaa koulutuksiin osallistumisissa. Toisaalta taas ne luottamusmiehet, jotka voivat osallistua vapaasti, olivat kriittisiä siitä, mihin koulutukseen haluavat osallistua. Esille nousi myös yhteisen koulutuksen järjestäminen sekä työnantajille että luottamusmiehille. Yhteisen koulutuksen arvioitiin tuovan läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja vuoropuhelua. Tutkimustulosten perusteella kehittämisehdotuksina voi suositella kokeiltavaksi lisäksi joitain yhteisiä tilaisuuksia työnantajille ja luottamusmiehille. Lisäksi tarvitaan koulutussopimuksen selkeyttämistä ja toimintaohjeita esimerkiksi koulutusten määristä, koulutussuunnitelman laatimisesta ja osaamisen jalkauttamisesta käytäntöön.

Tutkimuskysymys: Millaisena luottamusmiesjärjestelmä nähdään tulevaisuudessa?

Luottamusmiehiä halutaan hyödyntää organisaatioissa paremmin etenkin kehittämisessä, suunnittelussa, tiedottamisessa ja muutoksissa. Luottamusmiesroolin toivottiin olevan kehittävää ja yhteistyötä tukevaa. Tulevaisuuden haasteeksi nostettiin muun muassa yrityskokojen kasvaminen ja toimivan luottamusmiesjärjestelmän saaminen näihin yrityksiin. Myös paikallisen sopimisen mahdollinen lisääminen tarkoittaa, että luottamusmiesjärjestelmää tarvitaan entistä enemmän. Luottamusmiehet tarvitsevat koulutusta ja tukea. Eräs haastateltava sanoi, että

järjestelmää ei voi kehittää ennen kuin sen saa kuntoon. Luottamusmiesjärjestelmä on menestyvän organisaation toimintaedellytys, ja sen pitäisi olla arkipäivän toimintaa.

Työnantajapuolella ja työntekijäpuolella on välillä erilaiset näkemykset ja tavoitteet. Asennemuutokseen tarvitaan lisää yhteistyötä työntekijä- ja työnantajapuolen kaikilla tasoilla. Luottamusmiestehtävä on saatava tunnetummaksi ja sitä kohtaan tunnettuja pelkoja pitää poistaa. Luottamusmiesten edellytyksiä tehtävässä toimimiseen on kehitettävä, ja hyvin toimivia käytäntöjä sekä kokemuksia levitettävä. Ne työpaikat, joissa järjestelmä toimii, voisivat olla enemmän esillä. Myös luottamusmiehille annettavaa tukea pitää kehittää. Systeemiajattelun avulla voisi tulevaisuudessa kehittää erilaisia toimintamalleja luottamusmiesjärjestelmän toteuttamiseen luoda yhdessä tekemällä (liitot ja organisaatiot). Systeemiälyä voisi myös hyödyntää, tuomalla positiivista näkökulmaa asennemuutokseen. Pieniltä tuntuvilla muutoksilla voidaan saada jo paljonkin vaikutusta. Esille nousi usein se, että työntekijät eivät ole kiinnostuneita työsuhteeseen liittyvistä asioista. Myös tähän pitäisi kiinnittää huomiota.

Yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmän tilaa olisi lähdettävä askel kerrallaan kohentamaan. Syyt toimimattomuuteen ja kehittämiskohteet tiedetään, on aika siirtää asiat toiminnaksi. On myös paljon luuloa ja erilaisia käsityksiä ja epäilyksiä. Järjestelmä koetaan tärkeäksi, mutta se ei näy käytännössä. Tarvitaan avointa vuoropuhelua, yhteistyötä, toimivaa vuorovaikutusta, luottamista ja ennen kaikkea yhteistä tahtotilaa. Pitäisi luoda avointa ja luottamuksellista vuoropuhelua kaikilla luottamusmiesjärjestelmän tasoilla, ympäristö ja muuttuva maailma huomioiden. Monia asioita voisi korjata yksinkertaisesti keskustelemalla. Muistetaanko sanoa toiselle positiivisia tai kehitettäviä asioita vai valitetaanko keskustelematta? Järjestelmän eri tasoilla toimivat voisivat pohtia omaa suhtautumistaan ja asennettaan: olisiko niissä parannettavaa.

6.3 Jatkotutkimuksen pohdinta

Luottamusmiesjärjestelmää voisi tarkastella myös jonkin muun systeemitieteellisen näkökulman mukaan. Esimerkiksi suljetun systeemin näkökulma voisi olla mielenkiintoinen niissä organisaatioissa, joissa joko ei ole luottamusmiesjärjestelmää tai organisaatioissa, joista ei olla yhteydessä esimerkiksi liittoihin. Millaiset säännöt ja toiminta niissä organisaatioissa vallitsee? Onko kyseessä suljettu systeemi, jossa jostain syystä ei haluta tai osata olla yhteydessä ympäristöön?

Kompleksisuusteoreettinen viitekehys aiheen tarkastelussa voisi tuoda erilaista näkökulmaa, vaikka jonkin verran systeemitoreettisessa ja kompleksisuustieteissä oli yhteneväisyyksiä. Kompleksisuuden käsite tulee esille lähes kaikissa systeemitieteissä. Luottamusmiesjärjestelmän yhteistyötä ja yhteistyösuhteita voisi tutkia tarkemmin kompleksisuusajatteluun nojautuen. Kompleksisuusajatteluun liittyvät pirulliset ongelmat voisivat olla mielenkiintoinen ratkaisukeskeinen näkökulma jatkotutkimukselle. Luottamus on keskeisenä osana toimivaa luottamusmiesjärjestelmää. Pirullisten ongelmien avulla voisi pohtia tarkemmin, mistä epäluottamus johtuu ja miten sitä voisi paikata. Kompleksisuusajattelun avulla voisi ymmärtää yhteistyön ongelmia, joita nousi esille tutkimustuloksissa. (Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio 2013: 285–286.)

Aihetta voisi jalostaa vielä käytännönläheisemmäksi. Esimerkiksi systeemiajattelun ja systeemiälyä periaatteita voisi viedä käytäntöön ja tutkia niiden vaikuttavuutta luottamusmiesjärjestelmän toteuttamisessa. Lisäksi voisi kehittää uusia toimintamalleja, joiden avulla luottamusmiesjärjestelmästä saisi vielä vuorovaikutteisemman ja toimivamman. Systeemiajattelua voisi käyttää apuna muutoksen suunnittelussa ja käsittelyssä huomioiden muutos kokonaisuutena. Otetaan mahdollisimman laajasti huomioon, mihin ja keneen muutoksilla on vaikutusta. Tulevaisuudessa kiinnostava kohde on paikallinen sopiminen, jonka on ennustettu lisääntyvän. Miten paikallinen sopiminen edistyy, ja miten luottamusmiesjärjestelmät pysyvät sen mukana? Tai miten työelämän muutokset vaikuttavat luottamusmiesjärjestelmään?

Jatkotutkimusta voisi tehdä case-organisaatioissa. Kiinnostavia ovat paikat, joissa kunta on ulkoistanut terveystalvelut. Kuntaulkoistuspaikoissa työehtosopimus ja luottamusmiesjärjestelmä ovat muuttuneet. Miten muutos sujui, ja miten luottamusmiesjärjestelmä muuttui ja toimii? Kiinnostavaa olisi myös tutkia miten muutokset, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus vaikuttavat luottamusmiesjärjestelmään. Tai miten valinnanvapaus ja yksityissektorin ennustettu kasvu vaikuttavat ja miten suurten yritysten luottamusmiesorganisaatiot toimivat tulevaisuudessa? Kiinnostavaa on myös se, miten työmarkkinamalli- ja järjestelmä muuttuvat tulevaisuudessa. Vaikuttaako muutos luottamusmiesjärjestelmään? Toisaalta vertailevaa tutkimusta voisi tehdä julkisen ja yksityisen luottamusmiesjärjestelmän eroista.

Mielenkiintoista olisi myös rajata tutkimus koskemaan alan nuoria työntekijöitä. Millaisena he näkevät luottamusmiesjärjestelmän nyt ja tulevaisuudessa? Millaisia kokemuksia heillä on luottamusmiestoiminnasta? Myös globalisaation vaikutus olisi kiinnostava aihe. Miten muiden maiden luottamusmieskulttuuri vaikuttaa esimerkiksi kansainvälisissä yrityksissä? Entä miten maahanmuutto ja työvoiman

liikkuvuus vaikuttavat luottamusmiesjärjestelmään ja työntekijöiden järjestäytymiseen?

Lähteet

- Aaltio I. & Puusa, A. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan*. Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.). Helsinki: JTO-Palvelut Oy. 153–165.
- Aalto-yliopisto (2014). *Systeemitutkimus muuttaa maailmaa paremmaksi*. 3.12.2014. Saatavissa 19.3.2015: <http://nano.aalto.fi/fi/current/news/2014-12-03-008/>.
- Aapola-Kari, S. & Wrede-Jäntti, M. (2016). Perinteisiä toiveita, nykyhetken kiinnittyviä pelkoja – Nuoret pohtivat tulevaisuutta. Nuorten suhtautuminen globaaleihin haasteisiin, käsitykset ihanneyhteiskunnasta ja toiveet omasta tulevaisuudesta. Teoksessa: *Katse tulevaisuudessa*. Nuorisobarometri 2016. Myllyniemi, S. (Toim.). (2016). Opetus- ja kulttuuri ministeriö, Valtion nuorisoneuvosto, Nuorisotutkimusverkosto. 159–175. Saatavissa 27.12.2017: https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2017/03/Nuorisobarometri_2016_WEB.pdf.
- Abbott, K. (2006). A Review of Employment Relations Theories and Their Application. *Problems and Perspectives in Management*, 1/2006. 187–199. Saatavissa 31.5.2015: http://businessperspectives.org/journals_free/ppm/2006/PPM_EN_2006_01_Abbott.pdf.
- Ackoff, R.L. (1974). *Redesigning the Future*. A Systems Approach to Societal Problems. New York: John Wiley & Sons.
- Ackoff, R. (1971). Towards a System of Systems Concepts. *Management Science* (pre-1986)17.11 (Jul 1971): 661–671.
- Ackoff, R. L. (2006). Why Few Organizations Adopt Systems Thinking. *Systems Research and Behavioral Science*. Syst. Res. 23. (2006). Published online in Wiley Inter Science. Article first published online: 11 DEC 2006. 705–708. Saatavissa 11.2.2016: <https://doi.org/10.1002/sres.791>.
- Ahmavaara, Y. (1969). *Yhteiskuntatieteen kyberneettinen metodologia*. Positivismin kritiikki. Helsinki: Tammi.
- Ahtiainen, L. (2016). Miksi työehtosopimusten kattavuus on kasvanut, vaikka palkansaajien järjestäytyminen laskenut? *Työpoliittinen Aikakauskirja* 1/2016, vsk. 59. vol. Finnish Labour Review. Työ- ja elinkeinoministeriö. 12–24. Saatavissa 15.12.2017: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016100724892>.
- Ahvenainen, S. (2011). Informaatioteknologia ja ihmiskunta – systeeminen ja evolutiivinen tarkastelu. Teoksessa: *Informaatioteknologian filosofia*. Laakkonen, M., Lamminpää, S. & Malaprade, J. (Toim.). Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. 113–138.
- Akava (2017). *Työmarkkinajärjestelmä*. Saatavissa 9.12.2017: <https://www.akava.fi/tyoelama/tyomarkkinajarjestelma>.

Alasoini, T. (2017). Työelämän kehittämisstrategiat ja – ohjelmat Euroopassa: mitä Suomi voisi oppia niistä? Teoksessa: *Työpoliittinen aikakauskirja. Finnish labour review*. 1 / 2017. vsk. 60. vol. Työ- ja elinkeinoministeriö. Ministry of Economic Affairs and Employment. Helsinki, Finland. 35–44. Saatavissa 27.12.2017: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-217-0>.

Alhadeff-Jones, M. (2008). Three Generations of Complexity Theories: Nuances and ambiguities. *Educational Philosophy and Theory*, Vol. 40, No. 1, 2008. 66–82.

Alho, K., Heikkilä, A., Lassila, J., Pekkarinen, J., Piekkola, H. & Sund, R. (2003). *Suomalainen sopimusjärjestelmä – työmarkkinaosapuolten näkemykset*. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (Sarja B 203). Palkansaajien tutkimuslaitos (Tutkimuksia 89). Helsinki: Taloustieto Oy.

Allen P. & Boulton J. (2011). Complexity and Limits to knowledge: The Importance of Uncertainty. Teoksessa: *The SAGE Handbook of Complexity and Management*. Edited by Peter Allen, Steve Maguire and Bill McKelvey. Sage Publication: Great Britain. 164–181.

Amagoh, F. (2008). Perspectives on Organizational Change: Systems and Complexity Theories Department of Public Administration Kazakhstan Institute of Management, Economics and Strategic Research (KIMEP) Almaty. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 13(3), 2008, article 3. 1–14. Saatavissa 31.5.2015: <https://www.innovation.cc/peer-reviewed/amagoh3dec2008jag2rev1.pdf>.

Anttila, P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen*. 2.painos. Hamina: Akatiimi 2006.

Anttila, P. (2007). *Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö*. Artefakta 19. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttila, T., Oinas, T. & Mustosmäki, A. (2016). *Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa*. Tutkimushankkeen loppuraportti 29.4.2016. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Jyväskylän yliopisto. Saatavissa 8.12.2017: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6669-0>.

Anttiroikko, A-V., Kallio, O. & Rönkkö, P. (1993). *Systeemiteoria kunnallisteellisen tutkimuksen lähestymistapana*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Barton, J. & Haslett, T. (2007). Analysis, synthesis, systems thinking and the scientific method: rediscovering the importance of open systems. *Systems research and Behavioral science* 24. 143–155. Saatavissa 29.1.2016: <https://doi.org/10.1002/sres.816>.

Bertalanffy L. von. (1950). The Theory of Open Systems in Physics and Biology. *Science New Series*, Vol. 111 No. 2872 (Jan. 13, 1950), 23–29. Saatavissa 10.4.2018: <http://www.markd.nl/content/references/1950Bertalanffy.pdf>.

Bertalanffy, L. von. (1969). *General System Theory – Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.

- Bertalanffy, L. von. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *The Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 4, General Systems Theory (Dec. 1972), 407–426. Saatavissa 1.6.2015: <http://www.jstor.org/stable/255139>.
- Boulding, K. (1956). General System Theory –The Skeleton of Science. *Management Science*. Volume 2, Number 3. April 1956. 197–208. Saatavissa 6.9.2017: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2.3.197>.
- Bowler, T.D. (1981). *General System Thinking, Its Scope and Applicability*. Series Volume 4. Elsevier North Holland, Inc. 52. Vanderbilt Avenue, New York. Saatavissa 6.9.2017: [ark:/13960/t9x117m7q](https://archive.org/details/GeneralSystemsThinking). <https://archive.org/details/GeneralSystemsThinking>.
- Byrne, D. (2001). *Complexity Science and Transformations in Social Policy*. Saatavissa 19.1.2018: <http://www.whb.co.uk/socialissues/db.htm>.
- Castellani, B. (2015). *Brian Castellani on the Complexity Sciences*. Map of the Complexity Sciences. Saatavissa 21.11.2015: <http://theoryculturesociety.org/brian-castellani-on-the-complexity-sciences/>.
- Chadwick, G. (1971). *A Systems View Of Planning*. Towards a Theory of the Urban and Regional Planning Process. Oxford: Pergamon Press.
- Checkland, P. (1981). *Systems thinking, Systems Practice*. John Wiley & Sons Ltd.: Chichester.
- Churchman, C.W. (1971). *The Design of Inquiring systems: Basic Concepts of Systems and Organization*. America: Basic book, Inc.
- Corning, P. A. (2013). Systems Theory and the Role of Synergy in the Evolution of Living Systems. *Systems Research and Behavioral Science*. Syst. Res. 31, (2014). Published online 3 June 2013 in Wiley Online Library. 181–196. Saatavissa 29.1.2016: <https://doi.org/10.1002/sres.2191>.
- Drack, M. & Apfalter, W. (2007). Is Paul A. Weiss' and Ludwig von Bertalanffy's system thinking still valid today? *Systems Research and Behavioral Science*. Special Issue: Complexity, Democracy and Sustainability: The 50th Annual Meeting of the ISSS, Volume 24, Issue 5. 3 Article first published online: 22 NOV 2007 537–546. Saatavissa 29.1.2016: <https://doi.org/10.1002/sres.855>.
- EK. Elinkeinoelämän keskusliitto. (2015). *Työehtosopimukset*. Saatavissa 3.6.2015: <http://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/tyoehtosopimukset/>.
- Enqvist, K. (2007). *Monimutkaisuus*. Helsinki: WSOY.
- Espejo, R. (2003). Social Systems and the Embodiment of Organisational Learning. Part III: Complexity Perspectives on Organisational Processes. Teoksessa: *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations the application of complexity theory to organisations*. Edited by Mitleton-Kelly, E. London School of Economics, London, UK. 53–70.
- Field, P. A. & Morse J. M. (1982). *Hoitotyön kvalitatiivinen tutkimus*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Ford, D. H. & Lerner, R.M. (1992). *Developmental systems theory. An Integrative Approach*. US: SAGE Publications Inc.

Forrester, J. W. (1968). Industrial Dynamics—After the First Decade. *Management Science*. Mar 68, Vol. 14 Issue 7, p. 398–415. 18p. Saatavissa 11.2.2016: <https://doi.org/10.1287/mnsc.14.7.398>.

Forrester, J. W. (2007). System dynamics—the next fifty years. *System Dynamics Review* Vol. 23, No. 2/3. Published online Wiley InterScience. 359–370. Saatavissa 11.2.2016: <https://doi.org/10.1002/sdr.381>.

Forrester, J. W. (2007). System dynamics – a personal view of the first fifty years. *System Dynamics Review* Vol. 23, No. 2/3, (Summer/Fall 2007): Published online in Wiley InterScience. 345–358. Saatavissa 6.9.2017: <https://doi.org/10.1002/sdr.382>.

Fuchs, C. (2004). Knowledge Management in Self-Organizing Social Systems. *Journal of Knowledge Management Practice*, May 2004. Saatavissa 29.1.2016: <http://www.tlinc.com/articl61.htm>.

Gribbin, J. (2005). *Syvä yksinkertaisuus. Kaaos, kompleksisuus ja elämän synty*. Suomentanut Arja Hokkanen. Englanninkielisestä alkuteoksesta: Deep Simplicity, Chaos, Complexity and the Emergence of Life by John Gribbin. Helsinki: Tähtitieteellinen yhdistys Ursa 2005.

Hartman, S. (2011). *Toimialaraportti 10/2011 Terveyspalvelut*. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa 21.1.2018: http://www.lpy.fi/files/kumppania/lpy_doc/Toimialaraportit-Terveyspalvelut_2010-2011.pdf.

Hatch, M.J. (1997). *Organization Theory*. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. New York: Oxford University Press.

Heikkilä, J-P., Hyyppä H. & Puutio, R. (2009). Johdanto. Teoksessa: *Yhteisön lumo. Systeemisiä kytkeytymisiä*. Heikkilä, J-P., Hyyppä, H. & Puutio, R. (Toim.). Ylitornio: Metanoia Instituutti. 6–11.

Heikkilä, J-P. (2009). Ainutlaatuisen yhteisön mielekkyys ja vetovoima. Teoksessa: *Yhteisön lumo. Systeemisiä kytkeytymisiä*. Heikkilä, J-P., Hyyppä, H. & Puutio, R. (Toim.). Ylitornio: Metanoia Instituutti. 109–123.

Helander, M. & Nylund, M. (2012). Johdanto. Ay-liike ja edunvalvonnan uudet muodot. Teoksessa: *Palkka työstä. Ay-liike ja edunvalvonnan uudet muodot*. Helander, M. & Nyman, M. (Toim.). Työväen Sivistysliitto TSL. (2012). Helsinki: Into Kustannus Oy. 5–11.

Helin, J. (2012). Läsnä arjessa: ay-liike työpaikoilla. Teoksessa: *Palkka työstä. Ay-liike ja edunvalvonnan uudet muodot*. Helander, M. & Nyman, M. (Toim.). Työväen Sivistysliitto TSL. (2012). Helsinki: Into Kustannus Oy. 157–176.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2006). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

- Hirvola, M. (2017). *Luottamuksen loppu? Suomalainen sopimussyhteiskunta myllerryksessä 2015 – 2017*. Kalevi Sorsa – säätiö 2017. Saatavissa 6.12.2017: <http://sorsaoundation.fi/wp-content/uploads/2017/10/Hirvola-luottamuksen-loppu-web-1.pdf>.
- Hjalager, A., Lassen, M., & Bild, T. (2009). Nurses' shop stewards and their collaboration with management. *Journal of Health Organization and Management*. 2009; 23(1): 23–37.
- Huaxia, Z. (2007). Exploring Dynamics of Emergence. *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.* 24, (2007). Published online in Wiley InterScience. 431–443. Saatavissa 10.4.2018: (www.interscience.wiley.com) <https://doi.org/10.1002/sres.845>.
- Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. (2005). Johdanto. Teoksessa: *Systeemiäly 2005*. Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E. (Toim.). Helsinki: University of Technology.
- Ihalainen, L. (2012). *Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020*. Saatavissa 27.12.2017: http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf.
- Ilmonen, K., Jokivuori, P., Liikanen, H., Kevätsalo, K. & Juuti, P. (1998). *Luottamuksesta kiinni. Ammattiyhdistysliike ja työorganisaation suorituskky*. Jyväskylä SoPhi: Jyväskylän yliopisto.
- ISSS (2015). *Origin and Purpose of the ISSS*. Saatavissa 27.5.2015: <http://iss.org/world/about-the-iss>.
- Jalava, J. (2013). Systeemiteoreettisen organisaatiokonseption toiminta ja haasteet. Teoksessa: *Yhteiskunnan järjestelmät*. Niklas Luhmannin ajattelu. Jalava, J. (Toim.). Helsinki: Gaudeamus. 100–114.
- Jalonen, H. (2006). Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka* 48:2, 2006. 1–11. Saatavissa 6.12.2017: http://www.academia.edu/9489915/Kompleksisuusajattelu_yhteiskuntatieteiss%C3%A4.
- Jalonen, H. (2007). *Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä*. Julkaisu 693, Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Jalonen, H. (2011). Innovaatiotoiminnan näkymätön dynamiikka. Teoksessa: *Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita*. Kuntaliiton verkkojulkaisu Acta nro 226. Jalonen, H. Aarva, K., Juntunen, P., Laihonon, H., Laitinen, I. & Lönnqvist, A. 45–77. Saatavissa 5.12.2017: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2553.
- Jalonen, H., Lindell, J., Puustinen A. & Raisio, H. (2013). Yhteistyön kääntöpuoli – kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. *Hallinnon tutkimus* 32 (2013): 4. 284–300.

Janhonen, S. & Nikkonen, M. (2003). *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Juva: WSOY.

JHL. (2015). *Luottamusmiestoiminta terveyspalvelualalla*. Saatavissa 11.10.2015: http://www.jhl.fi/portal/fi/sopimukset/yksityisten_alojen_sopimukset/terveyspalvelualan_sopimus/luottamusmiestoiminta/.

Jokinen, K. (2008). Miten laadullinen tutkimus vakuuttaa? Teoksessa: *Tutkijan kirja*. Lempiäinen, K., Löytty, O. & Kinnunen, M. (Toim.). Tampere: Vastapaino. 243–251.

Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestykseen – Kilpailevia vai täydentäviä?* Väitöstutkimus, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Department of Social Sciences and Philosophy/Sociology, University of Jyväskylä. Saatavissa 3.6.2015: <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1350-3>.

JUKO (2015). *Kuntasektorin luottamusmiensvaalien vaaliohje 2015*. Saatavissa 11.10.2015: <http://www.juko.fi/@Bin/402980/Vaaliohje+2015.pdf>.

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteeseen?* Helsinki: Otava.

Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.

Kainulainen, V. (2015). Neuvottelua vai sanelua? – Luottamusmiesten neuvottelulähtökohdat yksityisellä palvelusektorilla. *T&Y talous ja yhteiskunta* 4 | 2015. Saatavissa 30.12.2015: <http://www.labour.fi/ty/tylehti/talous-yhteiskunta-42015/neuvottelua-vai-sanelua/>.

Kainulainen, V. (2015). Työelämän tutkimuspäivät. Posteriatrakhti: Uuden ajan ammattiyhdistysaktiivit – Etnografinen tutkimus matalapalkkaisen ja naisvaltaisen yksityisen palvelusektorin luottamusmiestoiminnasta. *Työelämän tutkimuspäivät*. Tampereen yliopisto. Saatavissa 29.12.2015: <http://www.uta.fi/yky/tutkimus/konferenssit/tyoelamantutkimuspaivat/ohjelma/posterinayttely/posteri5.html>.

Kairinen, M., Uhmavaara, H. & Murto, J. (2008). Arviointia ja kehittämiskohteita. Paikallisen sopimisen kehityssuunnat ja sopimuskulttuuri. Teoksessa: *Paikallinen sopiminen yksityisellä sektorilla*. Kairinen, M., Uhmavaara, H. & Murto, J. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Yksityisoikeuden sarja A:121. 199–211. Saatavissa 7.12.2017: https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105055Loppuraportti_ISBN%20978-951-29-3494-2.pdf.

Kananen, J. (2008). *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kanniainen, V., Ala-Peijari, J., Koskenkylä, H., Lepomäki, E. & Miettinen, S. (2014). Suomi tarvitsee työmarkkinatutkimuksen uudelleen suuntaamista. *Kansantaloudellinen aikakauskirja – 110. vsk. 4/2014*. 566–573. Saatavissa

5.12.2017: <http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2014/12/KAK42014Kanniainen.pdf>.

Karjalainen, M. (1982). Informaation käsitteen systeemisiä аспектеja. *Kirjasto-tiede ja informatiikka* 1 (2) 1982. 30–35.

Karjalainen, T. & Karjalainen, E.E. (2000). *Laatujohtamisoppien (TQM) soveltaminen PK- yritykseen. SPC, systeemiteoria, TOC-teoria*. Hollola: QualityK-now-how Karjalainen Oy.

Kast, F.E. & Rosenzweig, J. E. (1972). General Systems Theory: Applications for Organization and Management. *Academy of Management Journal* (pre-1986)15.4 (Dec 1972). 447–465.

Kauhanen, U. & Mustonen, S. (2017). *Nokka auki ja siivet levälleen*. Aurinkokustannus.

Kauppinen, T. (2008). Suomen työmarkkinamalli. Teoksessa: *Suomen poliittinen järjestelmä – verkkokirja*. Saatavissa 31.5.2015: <http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/etujarjestot/suomen-tyomarkkinamalli/>.

Kauppinen, T. (2005). *Suomen työmarkkinamalli*. Helsinki: WSOY.

Kettunen, P. (2002). Työväenkysymyksestä henkilöstöpolitiikkaan. Teoksessa: *Suuryritys ja sen muodonmuutos. Partekin satavuotinen historia*. Kuusterä, A. (Toim.). Helsinki: Partek Oyj Abp. 265–380.

Kettunen, P. (2012). Reinterpreting the Historicity of the Nordic Model. *Nordic journal of working life studies*. Volume 2, Number 4, November 2012. 21–43. Saatavissa 10.4.2018: <http://dx.doi.org/10.19154/njwls.v2i4.2303>.

Kevätsalo, K., Ilmonen, K. & Jokivuori, P. (1999). *Sopiminen, luottamus ja toimipaikkakoko*. Palkansaajien tutkimuslaitos. Tutkimusselosteita. Helsinki: Hakapaino Oy.

Klijn, E-H. (2008). Complexity theory and public administration: What ´s new? Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration research. *Public Management Review*, vol.10, Issue 3, Routledge. 299–317.

Koev, E. (2017). Suomen ja Ruotsin työmarkkinamallien maaottelussa ei ole selkeää voittajaa – kommentti Göran Zettergrenin artikkeliin. *Talous ja yhteiskunta* 1 | 2017. 7–8. Saatavissa 10.12.2017: <http://www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty12017/ty12017pdf/ty12017Koev.pdf>.

Koskinen, S. (2015). Tieteen termipankki 10.04.2018: *Oikeustiede: luottamus-miesjärjestelmä*. Saatavissa 25.2.2015: <http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:luottamusmiesjarjestelma>.

Koskinen, S. (2015). Tieteen termipankki 10.04.2018: *Oikeustiede: luottamus-mies*. Saatavissa 25.2.2015: <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:luottamusmies>.

Kröger, T., Mähönen, E., Klemetti, M. & Nieminen, E. (2016). Paikallinen sopiminen – uhasta mahdollisuudeksi. *Työpoliittinen aikakauskirja*: 2/2016. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. 12–26. Saatavissa 7.12.2017: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016100724893>.

Kuivala, R. Laasola, J. & Männikkö, M. (2015). *Kuntasektorin luottamus-miesopas*. Tehyn julkaisusarja F: 3/2015. Helsinki: Tehy.

Kukkola, P. (2011). *Luottamusmiestoiminta: Tarkastelussa Terveys- ja sosiaalialan neuvottelujärjestön luottamusmiestoiminta yksityisen sosiaali-palvelualan ja terveystalouden työsopimuksissa*. Pro gradu –tutkielma. Vaasan yliopisto.

Kulovesi, J. (2006). Systeemiälyn psykologiaa. Teoksessa: *Systeemiäly 2006*. Härmäläinen, R.P. & Saarinen, E. (Toim.). Helsinki: Helsinki University Of Technology Systems Analysis Laboratory Research Reports B26, June 2006. 33–46.

Kuntatyönantajat (2014). *Kunta-alan neuvotteluosapuolet 23.5.2014*. Saatavissa 11.10.2015: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tiedotteet/2014/20140613/2014-6-13-kunta-alan-neuvotteluosapuolet.pdf>.

Laine, U. (1982). Systeemiajattelusta. Teoksessa: *Systeemit – Kybernetiikka – Informaatio*. Karjalainen, M., Laine, U., Rossi, L. & Silvennoinen, R. (1982). Espoo: Otava. 31–79.

Laine, N. (2010). *Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan?* Tampere: Taurus Media.

Laitila, E. (2012). *Johdatus systeemiajatteluun. GoodReason – tekniikka. Kirkasta maailmankuvaasi systeemiajattelun avulla!* Turku: Painosalama Oy.

Laitinen, I. & Stenvall, J. (2012). Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa: *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Perttula, J. & Syväjärvi, A. (Toim.). Jyväskylä: PS-kustannus. 91–121.

Laukkanen, E. (2010). Paikallinen sopiminen ja soveltamisongelmat: mitä mallipohjainen tarkastelu kertoo? *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 1/2010. 51–59. Saatavissa 7.12.2017: http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tt21_verkkoversio.pdf.

Lindell, J., Vartiainen, P. & Ollila, S. (2007). Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa: *Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon*. Lehto, K. (Toim.). Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 65. Hallintotieteet 2. 86–100. Saatavissa 5.12.2017: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-581-7.pdf.

Lith, P. (2013). *Yksityiset sosiaali- ja terveystaloudet. Raportti yksityisestä palvelutarjonnasta ja yritysten kasvusta sekä julkisista hankinnoista ja toiminnan kehittämisestä sosiaali- ja terveystaloudissa*. Saatavissa 13.12.2014: <https://tem.fi/documents/1410877/2872337/Yksityiset+sosiaali-+ja+terveystaloudet+30092013.pdf>.

Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Niklas Luhmann Translated by Bednarz, J. Jr. with Baecker, D. Foreword by Knodt, E.M. Writing Science. California: Stanford.

Luhmann, N. (2004). *Ekologinen kommunikaatio*. Suomentaneet Krause, S. & Raiski, S. Helsinki: Gaudeamus.

Lundström, N. (2015). *Aluekehittämisen pirallinen peli*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 326. Aluetiede 14. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Luoma, J. (2006). Inhimilliset systeemit ja systeemiäly: matemaattinen hahmotus. Teoksessa: *Systeemiäly 2006*. Härmäläinen, R.P. & Saarinen, E. (Toim.). Helsinki: University of Technology. 11–32.

Luoma, J., Härmäläinen R.P. & Saarinen, E. (2011). Acting with systems intelligence: integrating complex responsive processes with the systems responsive processes with the systems perspective. *Journal of the Operational Research Society* (2001) 62. 3–11.

Lyytimäki, J. & Rotko, P. (2004). Systeemiälykäs kysely osallistuvassa ympäristösuunnittelussa. Teoksessa: *Systeemiäly. Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan*. Härmäläinen, R.P. & Saarinen, E. (Toim.). Helsinki: University of Technology. 151–162.

Lönnqvist, J. (2007). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista*. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.

Makkula, J. (2017). Satavuotias Suomi ansaitsee työllisyyttä vahvistavia rakenneuudistuksia. Suomen työmarkkinasuhteiden jatkuvuudet ja murrokset. *Työpoliittinen aikakauskirja. Finnish labour review* 3 / 2017 vsk. 60. vol. Työ- ja elinkeinoministeriö. Ministry of Economic Affairs and Employment. Helsinki, Finland. 65–68. Saatavissa 6.12.2017: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-217-0>.

Malaska, P. (1979). *Avoimet ja sumeat systeemit*. Espoo: Weilin+Göös.

Malinen, A. (2008). Työelämän toteutumaton murroskohta? Tarkastelussa 1960- ja 1970- lukujen yritysdemokratiavisiot. *Työelämän tutkimus*, 6 vuosikerta (1/2008). 1–9.

Mamia, T. & Koivumäki, J. (2007). Reciprocity as a Source of Vertical Trust and Commitment to Organization. Tero Mamia & Harri Melin (toim.). Teoksessa: *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos*. Turun yliopiston sosiologian laitos. Sosiologian tutkimuksia B-sarja ISSN: ISBN: 951-29-2807-8. 69–92. Saatavissa 16.1.2018: <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2003/103163Loppuraportti.pdf>.

Martela, M. (2005). Systeemiälyni. Teoksessa: *Systeemiäly 2005*. Härmäläinen, R.P. & Saarinen, E. (Toim.). Helsinki: University of Technology. 13–22.

Martela, F. & Järvilehto, L. (2013). Sokraattinen kapellimestari – Esa Saarisen kohottava elämänfilosofinen käytäntö. Teoksessa: *Esa Saarinen, Elämän filosofia*.

Martela, F., Järvillehto, L., Kenttä, P. & Korhonen, J. (Toim.). Aalto-yliopiston julkaisusarja Crossover 7/13. Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Helsinki: Aalto-yliopisto. 67–91.

Maula, M. (2006). *Organizations as learning systems: 'Living Composition' as an enabling infrastructure*. Amsterdam: Emerald Group Publishing.

Melin, H. (2012). Pystyykö ammattiyhdistysliike uudistumaan? Teoksessa: *Palkka työstä. Ay-liike ja edunvalvonnan uudet muodot*. Helander, M. & Nyman, M. (Toim.). Työväen Sivistysliitto TSL. (2012). Helsinki: Into Kustannus Oy. 15–34.

Melin, H. & Mamia, T. (2007). Pohdintaa: tietoyhteiskunta, työn uudet organisointimuodot ja 2000-luvun työelämän haasteet. Teoksessa: *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos*. Mamia, T. & Melin, H. (Toim.). Turun yliopiston sosiologian laitos. Sosiologian tutkimuksia B-sarja. 133–144. Saatavissa 10.12.2017: <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2003/103163Loppuraportti.pdf>.

Merali, Y. & Allen, P. (2011). Complexity and Systems Thinking. Teoksessa: *The SAGE Handbook of Complexity and Management*. Edited by Allen, P., Maguire, S. & McKelvey, B. Sage Publication: Great Britain. 31–52.

Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia-sarja 4. Jyväskylä: Gummerus.

Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.

Miller, J.G. & Miller, J.L. (1994). Applications of Living System Theory. Received March 3, 1994. *System Practice*, Vol. 8, No. 1, 1995. 19–20. Saatavissa 6.9.2017: <https://doi.org/10.1007/BF02249174>.

Mitleton-Kelly, E. (1995). The Principles of Complexity and Enabling Infrastructures. Teoksessa: *Complex systems and evolutionary perspectives of organisations: The application of complexity to organisations*. 1–34. Saatavissa 19.1.2018: http://www.casa.ucl.ac.uk/ecid/EMK_The_Principles_of_Complexity.pdf.

Morgan, G. (2007). *Images of organization*. Updated Edition of the International Bestseller. London: Sage Publications.

Mähönen, E. (2017). *Työolobarometri Syksy 2016*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 34/2017. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki 2017. Saatavissa 27.12.2017: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-236-1>.

Niemelä, P. (2014). *Systemaattinen ihmiskäsitys: Ihminen järjestelmänä: rakenne(33) ja toiminta(3x3)*. Tallinna: United Press Global.

Parhiala, K. & Hetemaa, T. (2017). *Terveysasemien ulkoistukset Suomessa –Tilanne alkuvuonna 2017*. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki. Saatavissa 27.12.2017: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-841-8>.

Parsons, T. (1951). *The Social System*. Editor: Bryan S. Turner. Taylor & Francis e-Library, 2005. Saatavissa 1.6.2015:
<http://home.ku.edu.tr/~mbaker/CSHS503/TalcottParsonsSocialSystem.pdf>.

Peltoniemi, M., Isoaho, S., Hämäläinen, T., Nurmi, P. & Nummela, E. (2004). *Katsaus systeemitteorioihin – järjestelmäajattelu*. Materiaalivirtatutkimusryhmä Bio- ja ympäristötekniikan laitos. Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavissa 2.3.2015: http://www.utu.fi/en/units/ffrc/research/project-archive/environment/Documents/etu_7.pdf.

Pohjola, A. (2007). Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa: *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Viinamäki, L. & Saari, E. (Toim.). Helsinki: Tammi. 11–31.

Puusa, A. & Juuti, P. (2011). Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan*. Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.). Helsinki: JTO-Palvelut Oy. 11–27.

Puusa, A. & Juuti, P. (2011). Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan*. Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.). Helsinki: JTO-Palvelut Oy. 47–57.

Puusa, A. (2011). Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan*. Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.). Helsinki: JTO-Palvelut Oy. 73–87.

Raak van A. & Paulus A. (2001). *A sociological systems theory of interorganizational network development in health and social care*. Systems Research and Behavioral Science 18:3. 207–224.

Raisio, H. (2009). Health care reform planners and wicked problems: Is the wickedness of the problems taken seriously or is it even noticed at all? *Journal of Health Organization and Management* 23(5). 477–493.

Raisio, H. & Lundström, N. (2015). Real leaders embracing the paradigm of complexity. September 30, 2015 *Practitioner*. 1–5. Saatavissa 4.10.2015:
<https://journal.emergentpublications.com/article/real-leaders-embracing-the-paradigm-of-complexity/>.

Raunio, K. (1999). *Positivismi ja ihmistiede*. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.

Richardson, K. A. (2008). Managing Complex Organizations: Complexity Thinking and the Science and Art of Management. *Managing Complex Organizations: Complexity Thinking and the Science and Art of Management*. E:CO Issue Vol. 10 No. 2. 13–26.

Rittau, Y. & Dundon, T. (2010). The roles and functions of shop stewards in workplace partnership: evidence from the Republic of Ireland, Employee Relations. ARAN, Access to Research at NUI Galway. Vol. 32 (1). 10–27.

Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4:2 (1973: June). 155–169.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Johdanto. Teoksessa: *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (Toim.). Tampere: Vastapaino. 9–21.

Ruusuvuori J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*. Johanna Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (Toim.). Tampere: Vastapaino.

Ryynänen, A. (2008). *Henkilöstön edustaja kehittäjänä*. Työturvallisuuskeskus TTK, tuottavuus-, tuloksellisuus- ja työelämän laatuasiantuntijaryhmä Tutulla. Saatavissa 1.4.2017: <https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/henkiloston-edustaja-kehittajana/Henkiloston-edustaja-kehittajana.pdf>.

Ryynänen, A., Auvinen, E. & Palmu, P. (2015). *STTK:n Henkilöstön edustaja-barometri 2015*. Saatavissa 8.1.2015: <http://www.sttk.fi/wp-content/uploads/2015/05/Henkiloston-edustaja-barometri-2015.pdf>.

Saari, M. (2012). Rinta rinnan Suomea kehittämässä? Teoksessa: *Palkka työstä. Ay-liike ja edunvalvonnan uudet muodot*. Helander, M. & Nyman, M. (Toim.). Työväen Sivistysliitto TSL. (2012). Helsinki: Into Kustannus Oy. 95–126.

Saarinen, E., Hämäläinen, R.P. & Handolin, V-V. (2004). Systeemiäly vastaan systeemidiktatuuri – 50 kiteytystä. Teoksessa: *Systeemiäly. Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan*. Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E. (Toim.). Helsinki: University of Technology. 7–20.

SAK (2006). *Muutoksen suunta – osaava ja oikeudenmukainen Suomi*. SAK:n 17. edustajakokous 5.–7.6.2006. Saatavissa 3.6.2015: http://d1aq5jbsszuf44.cloudfront.net/materials/ohjelma-asiakirja-lopullinen-1-120420010628-phpapp01_c02b.pdf.

Sauramo, P. (2014). Miksi tupoperinteemme jatkuu? *T&Y talous ja yhteiskunta* 1 |2014. 48–53. Saatavissa 10.12.2017: <http://www.labour.fi/ty/tylehti/ty12014/>.

Senge, P. M. (1996). Systems Thinking. *Executive Excellence*; Jan 1996; 13, 1; ABI/INFORM Collection. 15–16.

Senge, P.M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. & Schley, S. (2008). *The Necessary Revolution. How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. London: Nicholas Prealey Publishing.

Seymour, G. E. (2007). *Systems Thought in Psychology*. 1–7.

Skyttner, L. (2002). *General Systems Theory. Ideas & Applications*. Singapore: World Scientific Publishing. Co. Pte. Ltd.

Smuts J.C. (1926). *Holism and evolution*. New York: The Macmillan Company. Saatavissa 6.9.2017: <https://archive.org/details/holismevolution00smut>.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2013). *Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä Suomessa, vastuut*. Saatavissa 30.12.2014:
http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/vastuutahot.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2014). *Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut*. Saatavissa 13.12.2014:
http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/vastuutahot/yksityinen_sektori.

Sotarauta, M. (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 200-luvun alun suunnittelun lähtökohtana*. Acta Futura Fennica No 6. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Stacey, R.D. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*. England: Pearson Education Limited.

Stähle, P. & Grönroos, M. (1999). *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WSOY.

Stähle, P. & Kuosa, T. (2009). *Systeemien itseuudistuminen – uutta ymmärrystä kollektiivien kehittämiseen*. *Aikuiskasvatus* 2/2009, vol. 29. 104–115.

Stähle, P. (2011). *Itseuudistumisen dynamiikka – systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana*. 1–21. Saatavissa 12.4.2015:
http://www.stahle.fi/itseuudistumisen_dynamiikka.pdf.

Stähle, P., Stähle, S. & Pöyhönen, A. (2003). *Analyzing dynamic intellectual capital: System-based theory and application*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino.

Svanström, M. (2012). *Uusi yhteistoimintalaki – silta paikalliseen sopimiseen*. Teoksessa: *Palkka työstä. Ay-liike ja edunvalvonnan uudet muodot*. Helander, M. & Nyman, M. (Toim.). Työväen Sivistysliitto TSL. Helsinki: Into Kustannus Oy. 77–93.

Swanson, G. A. & Miller, J. G. (1989). *Measurement and interpretation in accounting: a living systems theory approach*. New York: Quorum Books.

Teerikangas, S., Härmäläinen, R.P. & Saarinen, E. (2005). *Systeemiäly yritysohjelmien onnistumisessa*. Teoksessa: *Systeemiäly 2005*. Härmäläinen, R.P. & Saarinen, E. (Toim.). Helsinki: University of Technology. 51–77.

Tehy (2013). *Yksityissektorin luottamusmiesopas*. Saatavissa 13.12.2014:
https://www.tehy.fi/@Bin/25789544/TEHY_Luottamusmiehen_opas_web.pdf.

Tehy (2015). *Mihin luottamusmiesjärjestelmä perustuu*. Saatavissa 4.10.2015:
<https://www.tehy.fi/jasensivut/jasenelle/luottamusmiestoiminta/>.

Terveysspalvelualan työehtosopimus. (2014). *Finlex*. Saatavissa 2.6.2015:
<http://www.finlex.fi/data/tes/stes1603-PT24TervpalTSN1403.pdf>.

Terveysspalvelut (2014). *Ammattitaitoiset tekijät*. Saatavissa 13.12.2014:
<http://www.terveyspalvelut.fi/terveydenhuolto/tulevaisuus/tekijat/>.

Terveyspalvelualan Unioni ry. (2017). *Hyvä terveyspalvelualan ammattilainen!* Saatavissa 21.5.2017: https://asiakas.kotisivukone.com/files/koeunioni.kotisivukone.com/Kirje_jasenilleU.pdf.

Tevameri, T. (2017). *Terveys- ja sosiaalipalvelut suurten murrosten kynnyksellä ja valtaviin mahdollisuuksiin äärellä*. TEM Toimialapalvelu, Syksy 2017. Toimialaraportit 4/2017. Terveys- ja sosiaalipalvelut. TEM:n JA ELY-keskusten julkaisu. Saatavissa 7.12.2017: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-253-8>.

Tiitinen, K-P. & Kröger, T. (2012). *Työsopimusoikeus*. Helsinki: Talentum.

Tittenbrun, J. (2014). *Talcott Parsons' economic sociology. International Letters of Social and Humanistic Sciences*. ISSN: 2300-2697, Vol. 13. SciPress Ltd., Switzerland. 20–40. Saatavissa 10.4.2018: doi:10.18052/www.scipress.com/ILSHS.13.20.

Tosi, H.L. (2009). James March and Herbert Simon, Organizations. Teoksessa: *Theories of Organization*. Henry L. Tosi. Amerika: Sage Publications. 93–102.

Totro, T. (2000). Tavistock-tradition systeemis-psykodynaaminen organisaation kehittämismalli. Teoksessa: *Johtajuus ja organisaatio dynamiikka*. Hyypä, H. & Miettinen, A. (Toim.). Oulu: Metanoia Instituutti. 46–75.

TSN (2014). *Yksityissektorin luottamusmiestvaaliohjeet, Vaaliohje kaudelle 2014–2016*. Saatavissa 13.12.2014: <https://www.superliitto.fi/site/assets/files/10589/lmvaaliohje2014v2016.pdf>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö TEM (2015). *Hoito- ja hoivapalvelualan tila ja tulevaisuudennäkymät*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 3/2015. Saatavissa 21.1.2018: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-227-937-8>.

Uhmavaara, H. (2008). Paikallisen sopimisen kehityssuunnat ja sopimuskulttuuri. Teoksessa: *Paikallinen sopiminen yksityisellä sektorilla*. Kairinen, M. Uhmavaara, H. & Murto, J. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Yksityisoikeuden sarja A:121. 145–198. Saatavissa 7.12.2017: https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105055Loppuraportti_ISBN%20978-951-29-3494-2.pdf.

Valtiovarainministeriö (2006). *Luottamusmiestoiminta valtion virastoissa ja laitoksissa. Valtiosektorin luottamusmiestoimintaa selvittävän kyselyn ja haastattelujen tuloksia 5/2006*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Varela, F.G., Maturana, H.R. & Uribe, R. (1974). Autopoiesis: The organization of living systems, its characterization and model. *BioSystems* 1974, Vol.5(4). 187–196. Saatavissa 6.9.2017: <http://homepages.math.uic.edu/~kauffman/MUV.pdf>.

Vartiainen, J. (2011). Miksi ja miten Pohjolan työmarkkinainstituutiot muuttuvat? *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 107. vsk,– 4/2011. 402–420. Saatavissa 10.12.2017: <http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/kak42011/>.

Vartiainen, P. & Raisio, H. (2011). Hallintotiede uuden ajan kynnyksellä: Näkökulmana kompleksisuusajattelu. Teoksessa: *Suomalainen hallinnon tutkimus - Mistä, mitä, minne?* Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J. (Toim.). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. 388–412.

Vartiainen, P., Ollila S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista*. Helsinki: Gaudeamus.

Vesivalo, R. (2015). *Tehy: Isot sote-ulkoistamiset haittaavat palveluiden kehittämistä*. Saatavissa 9.3.2015:
<http://www.tehy.fi/tehy/ajankohtaista/?x22250=29894310>.

Vihavainen, J. toim. (2017). *Työelämän lait*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Keuruu: Tammi.

Virtanen, M.J. (2013). Muotoutuva teoria, muotoutuvat tutkimustavat. Teoksessa: *Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu*. Jalava, J. (Toim.). Helsinki: Gaudeamus. 79–99.

Weinberg, G.M. (2001). *An Introduction to General Systems Thinking*. Silver anniversary edition. New York: Dorset House Publishing.

Wiener, N. (1965). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, Massachusetts: The M.I.T. Press.

Wulun, J. (2007). Understanding Complexity, Challenging Traditional Ways of Thinking. *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.* 24, (2007). 393–402. Saatavissa 10.4.2018: <https://doi.org/10.1002/sres.840>.

YTN (2017). *Luottamusmiehen identiteettiä etsimässä*. Saatavissa 27.3.2017:
https://www.yty.fi/index.php?news_id=164.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslupalomake

Tutkimus: Yksityisen terveyspalvelualan luottamusmiesjärjestelmä systeemisenä ilmiönä, Päivi Kukkola, Vaasan yliopisto

Tutkimus on laadullinen ja aineiston keräämisessä käytetään haastattelua. Taustatiedot kerätään kyselykaavakkeella. Haastattelu nauhoitetaan, jonka jälkeen se litteroidaan. Haastateltavien ja haastatteluissa esille tulevien muiden henkilöiden nimet sekä muut tiedot poistetaan tai muutetaan, jotta henkilöitä ei voi enää tunnistaa. Ääninauhoite tuhotaan, kun haastattelu on litteroitu. Haastattelut raportoidaan tutkimusjulkaisussa siten, ettei tutkittavia tai muita mainittuja yksittäisiä henkilöitä voi tunnistaa. Tutkimusjulkaisuun voidaan sisällyttää suoria otteita haastatteluista.

Aineistonkeruu toteutetaan ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusaineistot ovat ainoastaan tutkijan omassa käytössä. Tutkimuksen valmistuttua tutkimusaineisto hävitetään. Tutkija ilmoittaa osallistujille, kun tutkimustulokset valmistuvat.

Suostumus tutkimukseen

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen. Olen saanut tutkimuksesta tietoa sekä kirjallisesti että suullisesti. Olen voinut halutessani esittää tutkijalle kysymyksiä.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä perua suostumukseni, milloin tahansa syytä ilmoittamatta.

Paikka _____

_____._____.2016

Suostun osallistumaan tutkimukseen.

Allekirjoitus ja nimen selvennys

Tutkija

Päivi Kukkola

Liite 2. Taustatietolomakkeet

Haastattelun taustatiedot, työnantajan edustaja

Liite 2 A

1. Nimi _____

2. Ammatti _____

3. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä tehtävässä?

- alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-7 vuotta
- 8-16 vuotta
- muu, mikä?

4. Kuinka montaa toimipistettä hoidat?

- 1
- 2-5
- 6-10
- 10-15
- muu, mikä?

5. Paljonko sinulla on alaisia?

- 5-49
- 50-199
- 200-300
- muu, mikä?

6. Kuinka monen luottamusmiehen kanssa neuvottelet työehtoasioita?

- 1
- 2-5
- 6-10
- 10-15
- muu, mikä?

7. Kenen kanssa neuvottelet useimmiten?

- pääluottamusmies
- varapääluottamusmies
- luottamusmies
- varaluottamusmies

8. Onko organisaatiossanne yrityskohtainen luottamusmiessopimus?

- kyllä / ei / en tiedä

9. Jos on niin, mitä terveystalvelualan luottamusmiessopimuksesta poikkeavaa on sovittu yrityskohtaisessa luottamusmiessopimuksessa?

10. Miten luottamusmiesvaalit järjestetään organisaatiossanne (kuka hoitaa, vaalitapa jne.)?

11. Millaisten toimielinten kokouksiin luottamusmiehet osallistuvat?

- yt-toimikunta
- työsuojelutoimikunta
- johtoryhmä
- muut, mitkä?

12. Onko organisaatiossasi tehty paikallisia sopimuksia?

- kyllä / ei / en tiedä

13. Onko organisaatiossasi sovittu paikallisesti?

- tasoittumisjaksosta
- pidemmästä työvuorosta
- hälytysrahasta
- muusta, mistä?

14. Pitäisikö paikallista sopimista mielestäsi lisätä?

- kyllä, miten?
- ei, miksi?
- en tiedä

15. Miten nykyinen luottamusmiesjärjestelmä soveltuu paikalliseen sopimiseen?

	5	4	3	2	1
Hyvin					Huonosti

16. Mistä saat tukea luottamusmiesjärjestelmän toteuttamiseen liittyvissä asioissa?

- työntekijöiltä
- luottamusmiehiltä
- kollegoilta
- työsuojeluvaltuutetulta
- esimieheltä

- liitosta
- muusta, mistä?

17. Millaista tukea tarvitset luottamusmiesjärjestelmään liittyen?

18. Millaista koulutusta tarvitset luottamusmiesjärjestelmään liittyen?

Haastattelun taustatiedot, luottamusmies

Liite 2 B

1. Nimi _____

2. Luottamusmiestehtävä

- pääluottamusmies
- varapääluottamusmies
- luottamusmies

3. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä luottamusmiestehtävässä?

- alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-7 vuotta
- 8-16 vuotta
- muu, mikä?

4. Ammatti _____

5. Jäsenet, joita edustat?

- 5-49
- 50-199
- 200-300
- muu, mikä?

6. Kuinka montaa toimipistettä edustat?

- 1
- 2-5
- 6-10
- 10-15
- muu, mikä?

7. Kuinka monen työnantajan edustajan kanssa neuvottelet työehtasioita?

- 1
- 2-5

- 6-10
- 10-15
- muu, mikä?

8. Kenen kanssa neuvottelet useimmiten?

- aluejohtaja
- johtaja
- toimitusjohtaja
- henkilöstöjohtaja
- päällikkö
- palvelupäällikkö
- aluepäällikkö
- työsuhdepäällikkö
- henkilöstöpäällikkö
- henkilöstöasiantuntija
- henkilöstökoordinaattori
- esimies
- muut, ketkä?

9. Onko organisaatiossanne yrityskohtainen luottamusmiessopimus?

- kyllä / ei / en tiedä

10. Mitä terveysterveyspalvelualan luottamusmiessopimuksesta poikkeavaa on sovittu yrityskohtaisessa luottamusmiessopimuksessa?

11. Miten luottamusmiesvaalit järjestetään organisaatiossanne (kuka hoitaa, vaalitapa jne.)?

12. Millaisten toimielinten kokouksiin luottamusmiehenä osallistut?

- yt-toimikunta
- työsuojelutoimikunta
- johtoryhmä
- muut, mitkä?

13. Onko organisaatiossasi tehty paikallisia sopimuksia?

- kyllä / ei / en tiedä

14. Onko organisaatiossasi sovittu paikallisesti?

- tasoittumisjaksosta
- pidemmästä työvuorosta
- hälytysrahasta

- muusta, mistä?

15. Pitäisikö paikallista sopimista mielestäsi lisätä?

- kyllä, miten?
- ei, miksi?
- en tiedä

16. Miten nykyinen luottamusmiesjärjestelmä soveltuu paikalliseen sopimiseen?

5	4	3	2	1
Hyvin				Huonosti

17. Mistä saat tukea luottamusmiestehtävän hoitamiseen?

- työntekijöiltä
- jäseniltä
- muilta luottamusmiehiltä
- työsuojeluvaltuutetulta
- ammattiosastolta / yhdistykseltä
- työnantajan edustajalta
- lähiesimieheltä
- liitosta
- muusta, mistä?

18. Millaista tukea tarvitset luottamusmiestehtävän hoitamiseen?

19. Millaista koulutusta tarvitset luottamusmiestehtävän hoitamiseen?

Haastattelun taustatiedot, liitto

Liite 2 C

1. Nimi _____

2. Ammatti _____

3. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä tehtävässä?

- alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-7 vuotta
- 8-16 vuotta
- muu, mikä?

4. Mitä työtehtäviä sinulla on (yksityisen terveystalouden) luottamusmiesjärjestelmään liittyen?

5. Kuinka usein teet yhteistyötä organisaatiotason kanssa (työnantajat, luottamusmiehet) luottamusmiesjärjestelmään liittyen?

- päivittäin
- viikoittain
- kuukausittain
- muu, mikä?

6. Onko yksityisellä terveyspalvelualalla yrityskohtaisia luottamusmiessopimuksia?

- kyllä / ei / en tiedä

7. Mitä terveyspalvelualan luottamusmiessopimuksesta poikkeavaa on sovittu yrityskohtaisissa luottamusmiessopimuksissa?

8. Miten luottamusmiesvaalit järjestetään organisaatioissa (kuka hoitaa, vaalitapa jne.)?

9. Sujuuko luottamusmiesvaalien järjestäminen yksityisellä terveyspalvelualalla?

5	4	3	2	1
Hyvin				Huonosti

10. Millaisten toimielinten kokouksiin luottamusmies yleensä osallistuu yksityisellä terveyspalvelualalla?

- yt-toimikunta
- työsuojelutoimikunta
- johtoryhmä
- muut, mitkä?

11. Mistä asioista yksityisellä terveyspalvelualalla on sovittu paikallisesti?

- tasoittumisjaksosta
- pidemmästä työvuorosta
- hälytysrahasta
- muusta, mistä?

12. Pitäisikö paikallista sopimista mielestäsi lisätä?

- kyllä, miten?
- ei, miksi?
- en tiedä

13. Miten nykyinen terveyspalvelualan luottamusmiesjärjestelmä soveltuu paikalliseen sopimiseen?

	5	4	3	2	1
Hyvin					Huonosti

Liite 3. Haastattelukysymykset

3.1 HAASTATTELUKYSYMYKSET Luottamusmies ja työnantajan edustaja

Tausta

1. Kerro millainen luottamusmiesjärjestelmä (lm-järjestelmä) organisaatiossasi on?
2. Mikä on lm-järjestelmän tarkoitus ja tehtävät? Miten em. ovat toteutuneet organisaatiossasi?
3. Vastaako lm-järjestelmä organisaatiosi tarpeita tällä hetkellä?

Lm-järjestelmä

4. Mikä nykyisessä lm-järjestelmässä toimii hyvin?
 - a. Eli, mitkä lm-sopimuksen määräykset toimivat hyvin? Kerro käytännön esimerkkejä.
5. Mikä nykyisessä lm-järjestelmässä ei toimi?
 - a. Mitkä lm-sopimuksen määräykset eivät toteudu käytännössä tai ovat huonoja? Miten niitä on pyritty ratkaisemaan? Voitko itse vaikuttaa ratkaisuihin? Kerro käytännön esimerkkejä.

Lm-järjestelmän tulevaisuus ja kehittäminen

6. Kuinka kehittäisit lm-sopimuksen määräyksiä ja lm-järjestelmää?
7. Millaisena näet lm-järjestelmän tulevaisuudessa?
8. Mitä uusia toimintamuotoja lm-järjestelmän toteuttamisessa voisi tulevaisuudessa olla?

Yhteistyö, vuorovaikutus *(keskustelu systeemikehikon pohjalta, jonka tutkija täyttää; järjestelmän osat, ympäristö, haastateltava <-> yhteistyö).*

9. Mitä organisaatiosi lm-järjestelmään ja ympäristöön kuuluu?
 - a. Kuinka kuvailisit yhteistyön sujuvuutta eri toimijoiden välillä?
 - b. Kuinka neuvottelut sujuvat luottamusmiehen ja työnantajan kesken?
10. Miten kehittäisit lm-järjestelmää/yhteistyömuotoja, jotta vuorovaikutus ja yhteistyö olisivat hyvää eri toimijoiden välillä?

3.2 HAASTATTELUKYSYMYKSET

Liittotaso

Tausta

1. Mikä on lm-järjestelmän tarkoitus ja tehtävät?
2. Miten em. ovat toteutuneet eri organisaatiossa?
3. Vastaako lm-järjestelmä organisaatioiden tarpeita tällä hetkellä?

Lm-järjestelmä

4. Mikä nykyisessä lm-järjestelmässä toimii hyvin?
 - a. Eli, mitkä lm-sopimuksen määräykset toimivat hyvin? Kerro käytännön esimerkkejä.
5. Mikä nykyisessä lm-järjestelmässä ei toimi?
 - a. Mitkä lm-sopimuksen määräykset eivät toteudu käytännössä tai ovat huonoja? Miten niitä on pyritty ratkaisemaan? Voitko itse vaikuttaa ratkaisuihin? Kerro käytännön esimerkkejä.

Lm-järjestelmän tulevaisuus ja kehittäminen

6. Kuinka kehittäisit lm-sopimuksen määräyksiä ja lm-järjestelmää?
7. Millaisena näet lm-järjestelmän tulevaisuudessa?
8. Mitä uusia toimintamuotoja lm-järjestelmän toteuttamisessa voisi tulevaisuudessa olla?

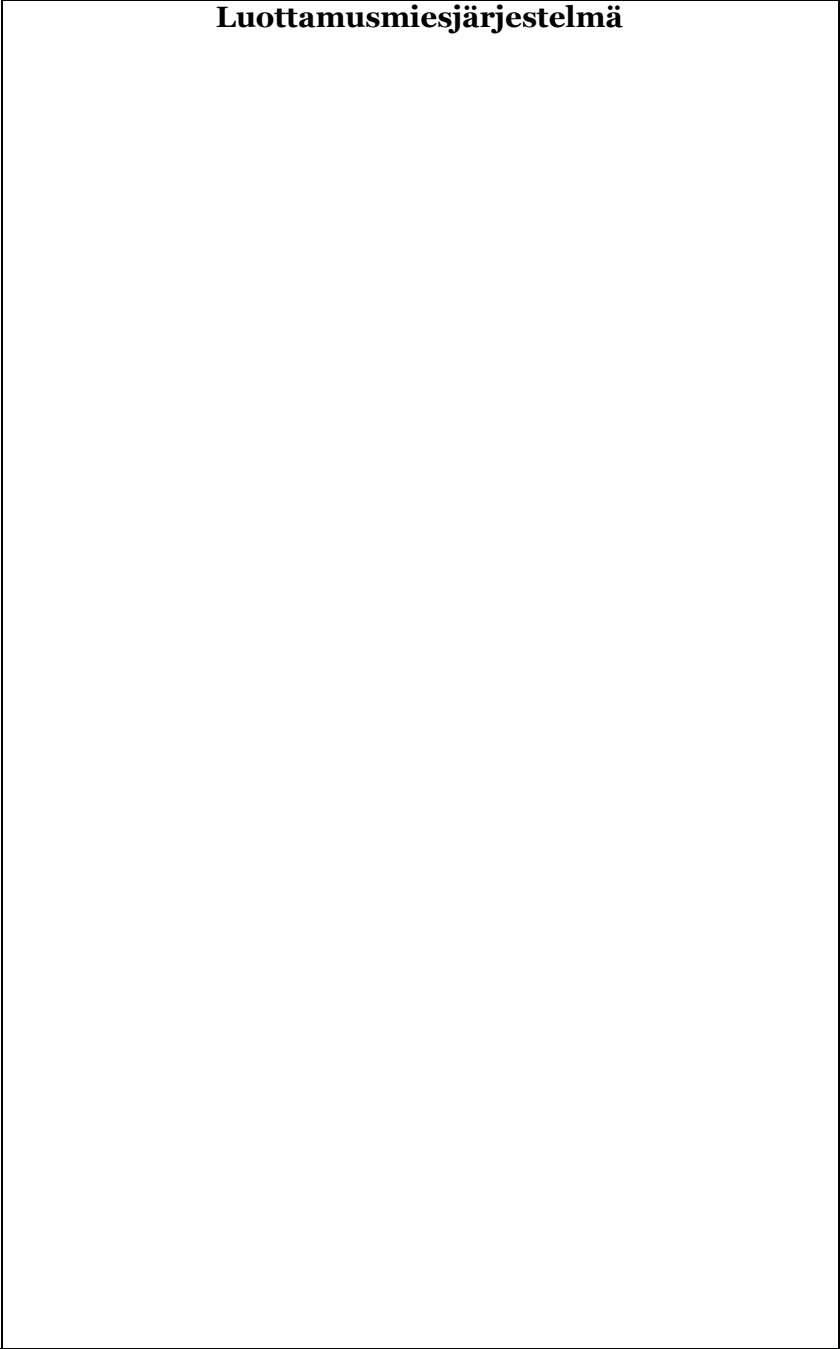
Yhteistyö, vuorovaikutus (*keskustelu systeemikehikon pohjalta, jonka tutkija täyttää; järjestelmän osat, ympäristö, haastateltava <-> yhteistyö*).

9. Pohdi luottamusmiesjärjestelmää edustamasi organisaation ja oman työsi näkökulmasta.
 - a. Mitä lm-järjestelmään ja ympäristöön kuuluu?
 - b. Kuinka kuvailisit yhteistyön sujuvuutta eri toimijoiden välillä?
10. Miten kehittäisit lm-järjestelmää/yhteistyömuotoja, jotta vuorovaikutus ja yhteistyö olisivat hyvää eri toimijoiden välillä?
 - a. Millaista yhteistyötä tulevaisuudessa pitäisi tehdä eri tasoilla? (yritysten, luottamusmiesten ja liittojen sekä keskusjärjestöjen välillä)

Liite 4. Systeemikehikko

**Luottamusmiesjärjestelmän ympäristö
eli luottamusmiesjärjestelmään vaikuttavat ulkopuoliset tekijät/asiat**

Luottamusmiesjärjestelmä



Liite 5. Haastateltavien systeemikuvaukset

LUOTTAMUSMIESJÄRJESTELMÄ SYSTEEMINÄ	LUOTTAMUSMIESJÄRJESTELMÄN YMPÄRISTÖ
<ol style="list-style-type: none"> 1. luottamusmiesjärjestelmä 2. luottamusmiehet 3. pääluottamusmiehet 4. muiden järjestöjen luottamusmiehet 5. kuntapuolen luottamusmiehet 6. kaikki henkilöstöryhmät 7. henkilökunta 8. työntekijät 9. jäsenet 10. järjestäytymättömät 11. työsuojelupäällikkö 12. työsuojeluvaltuutettu 13. henkilöstöhallinto 14. esimies 15. lähiesimiehet 16. johtajat 17. henkilöstöjohtaja 18. talousjohtaja 19. ylin johto, johtoryhmä 20. johto 21. johtoryhmä 22. toimitusjohtaja 23. konsernijohto 24. paikallinen johto 25. aluejohtajat 26. aluepäälliköt 27. henkilöstöasiantuntija 28. yt-neuvotteluosapuolet 29. ystävät-kontaktit 30. johtoryhmän henkilöstön edustajat 31. järjestäytymättömien edustaja 32. muiden järjestöjen jäsenet 33. hallitus 34. neuvottelukumppani 35. asiakkaat 36. omaiset 37. yksiköt / alueet 38. yhteistoiminta 39. yt-ryhmä 40. yhteistyöfoorumi 41. yhteistyöryhmä 42. työsuojelutoimikunta 43. työsuojeluorganisaatio 44. työhyvinvointitoimikunta 45. työterveyshuolto 46. työehtosopimuskeskustelut 47. muutoksenäkömökeskustelut 48. tapaamiset 49. lainsäädäntö 50. yt-laki 51. työehtosopimus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. EK 2. keskusjärjestöt 3. työntekijäliitot 4. työnantajaliitot 5. liittojen hallinnot 6. ammattiosasto 7. paikallisjärjestö 8. muut ammattiosastot 9. kansainvälinen ay-liike 10. neuvottelujärjestö - hallinto - liitot 11. muut ammattiliitot 12. muut keskusjärjestöt 13. koulutusorganisaatiot 14. muut luottamusmiehet 15. oma liitto - eri yksiköt - hallinto 16. paikallinen keskusjärjestö 17. organisaation lm-järjestelmä ja lm:t 18. luottamusmiesverkosto 19. läänin lääkäri 20. lääkärit 21. konserni 22. pesula - tukitoimet 23. hallitus 24. omaiset 25. asiakkaat 26. potilasmäärät 27. johto 28. tilaaja-asiakas 29. strategia 30. yritysostot 31. liikkeenluovutus 32. fuusiot 33. neuvottelu 34. palkkatoimisto 35. henkilökohtainen elämä 36. luottamusmiehen tausta (työhistoria, henkilökohtaiset ominaisuudet) 37. ystävät, perhe 38. harrastukset 39. oma hyvinvointi 40. coach 41. työnohjaus 42. ilmapiiri 43. luottamus työntekijöihin 44. lm-facebookryhmä 45. ammatillinen koulutus 46. kilpailukyky sopimus 47. työehtosopimus 48. työehtosopimusmuutokset 49. yleinen palkkataso 50. sopimukset

52. työehtosopimusasiat/muutokset	51. työaikalait
53. luottamusmiessopimus	52. media
54. paikallinen sopimus	53. sosiaalinen media
55. työsopimus	54. uutisointi
56. työsuhdeasiat	55. maan hallitus
57. palkkausjärjestelmä	56. lupa (valvira, avi)
58. työaikapankki	57. vakuutusyhtiö
59. työaika	58. kunta / kaupunki
60. palkka	59. poliittiset elimet
61. perehdytys	60. valinnanvapaus
62. työtilat	61. yhteiskunnallinen tilanne, päätökset
63. liikkeenluovutusselvitykset	62. kilpailukyky
64. liikkeenluovutus	63. globaalit-asiat
65. fuusiot	64. yhteiskunta
66. organisaatiomuutokset	65. lait - muutokset
67. epävarmuus	66. kuntaulkoistukset
68. vähentäminen	67. sote
69. tasa-arvo	68. muut toimijat
70. vuorovaikutus	69. vastaanottokeskukset ja pakolaistilanne
71. henkilösuhteet	70. päivän politiikka
72. neuvottelut	71. valtion talous
73. vuoropuhelu	72. taloudellinen tilanne
74. henkilöstön tukeminen	73. kela
75. riitatilanteet	74. eduskunta
76. erimielisyydet	75. lainsäätäjät
77. ratkaisu	76. viranomaiset
78. arvo luottamusmiehen työlle	77. työsuojeluviranomaiset
79. luottamus yritykseen	78. työturvallisuuskeskus
80. tiedon kulku	79. ministeriö
81. henkilöstötyytyväisyys	80. EU
82. nykytilanteen päivitys	81. EU-lainsäädäntö
83. toiminnan tilanne	82. stm
84. henkilöstöinfo	83. thl
85. henkilöstönäkymät	84. poliittiset päätökset
86. taloudellinen tilanne	85. kuntien tilanne
87. yrityksen säännöt	86. julkinen sektori
88. yrityskulttuuri	87. tieto
89. johtamiskulttuuri	88. työmarkkinat
90. kansainväliset asiat	89. oman toimialan yleisnäkymät
91. työmarkkinajärjestöt	90. muut alan toimijat
92. liitot	91. yhteistyö muiden toimijoiden kanssa
93. muut ammattiliitot	92. muut yritykset (kilpailunäkökulma)
94. ammattiosasto	93. kuntien ulkoistukset
95. koulutus	
96. politiikka	
97. media	
98. lehdet, uutiset	
99. liiton lehdet	
100.uskallus	
101.mielenkiinto	
102.kannustaminen	
103.oma halu	
104.oma elämä	
105.henkilökohtaiset asiat	

Liite 6. Terveyspalvelualan (tes.) luottamusmiessopimus ja osa koulutussopimuksesta

Terveyspalvelualan työehtosopimus 1.3.2014–31.1.2017
Luottamusmiessopimus s. 50–58.

”LUOTTAMUSMIESSOPIMUS

Johdanto

1. Luottamusmiesjärjestelmä on työehtosopimusjärjestelmän osa-alue, jonka tarkoituksena on edistää osapuolten välillä solmittujen sopimusten asianmukaista toteuttamista ja käytäntöön soveltamista. Sillä pyritään ratkaisemaan työnantajan ja työntekijöiden välille sopimusten soveltamisesta ja tulkinnasta syntyvät erimielisyydet tarkoituksenmukaisella ja nopealla tavalla. Keskeisinä asioina siihen kuuluvat myös työnantajan ja työntekijöiden välillä esiintyvien työsuhteisiin liittyvien kysymysten käsittely sekä työrauhan ylläpitäminen ja edistäminen työehtosopimusjärjestelmän edellyttämällä tavalla.

2. Tarkoituksenmukaisesti järjestetty ja hoidettu paikallinen neuvottelumenettely vähentää yrityksen ja työntekijöiden välisiä sekä työntekijöiden keskinäisiä kitkattekijöitä ja voi siten huomattavasti edistää sekä yrityksen tavoitteiden saavuttamista että työntekijöiden turvallisuuden ja viihtyvyyden lisääntymistä. Paikallinen neuvottelumenettely voi muodostua myös hyödylliseksi molempiin suuntiin toimivaksi informaatiokanavaksi henkilöstökysymyksissä ja siten toimia osana yrityksen informaatio- ja osallistumisjärjestelmää.

3. Edellä mainittujen tavoitteiden toteuttamiseksi allekirjoittajajärjestöt ovat tehneet seuraavan luottamusmiessopimuksen.

1§ Sopimuksen soveltamisala ja sitovuus

1. Tämä luottamusmiessopimus sitoo työehtosopimuksen soveltamispiirissä olevia työnantajia ja työntekijöitä.

2 § Luottamusmies

1. Luottamusmiehellä tarkoitetaan tässä sopimuksessa, ellei sopimuksen tekstistä muuta ilmene, työehtosopimukseen sidottujen järjestäytyneiden työntekijöiden tämän pykälän 2., 3. ja 4. kappaleiden mukaisesti valitsemaa pääluottamusmiestä, luottamusmiestä ja varaluottamusmiestä.

2. Pääluottamusmiehellä tarkoitetaan työehtosopimusalan kattavaa yrityskoh- taista luottamusmiestä, jonka toimintapiirissä on useita toimintayksikkökohtaisia luottamusmiehiä.

3. Yritykseen luottamusmiehen valitsevat yrityksen palveluksessa olevat saman työehtosopimuksen piiriin kuuluvat työehtosopimuksen osapuolena olevaan liit- toon tai yhdistykseen järjestäytyneet työntekijät.

4. Suureen tai alueellisesti hajautettuun yritykseen on oikeus valita tämän sopimuksen tarkoittamia eri luottamusmiehiä sen itsenäisiin alueellisiin tai toiminnallisiin yksiköihin. Yrityskohtaisesti sovitaan luottamusmiesten lukumäärä ja toiminta-alue ottaen huomioon työntekijöiden lukumäärä, yrityksen laajuus ja toimipisteiden etäisyys sekä niiden lukumäärä, työpaikan luonne ja varsinaisen luottamusmiehen mahdollisuudet tavata työntekijät. Lisäksi otetaan huomioon yrityksen yhteistoimintajärjestelmä. Ellei luottamusmiesten lukumäärästä ja toiminta-alueesta päästä sopimukseen, asia alistetaan liittojen ratkaistavaksi.

5. Milloin yrityksen eri työpaikkoja varten on valittu useampia luottamusmiehiä, voidaan yrityskohtaisesti sopia siitä, että joku luottamusmiehistä toimii työntekijöiden edustajana käytäessä paikallisia neuvotteluja työnantajan kanssa silloin, kun asia koskee kaikkia yrityksen eri työpaikkoja. Tällaisessa tapauksessa työnantajalle ilmoitetaan, kuka luottamusmiehistä hoitaa tällaisia tehtäviä.

6. Elleivät liitot toisin sovi, voidaan edellä 1. kappaleessa mainitulle pääluottamusmiehelle sekä 2., 3. ja 4. kappaleissa mainituille luottamusmiehillä valita varaluottamusmies, joka luottamusmiehen estyneenä ollessa toimii hänen sijaisenaan ja jolla on tänä aikana luottamusmiehen oikeudet ja velvollisuudet.

7. Edellä 4. kappaleessa mainitut osapuolet voivat sopia alakohtaisesti, milloin se paikallisen neuvottelumenettelyn onnistumisen ja luottamusmiesjärjestelmän kannalta on tarkoituksenmukaista, luottamusmiesten valinnasta yritysten osastoihin (osastokohtainen luottamusmies). Tällöin sopimuksessa tulee määritellä luottamusmiehen valintaa, oikeudellista asemaa, tehtäviä, toimintavapautta, ansion ja matkakustannusten korvaamista sekä neuvottelujärjestystä koskevat sopimusehdot, mikäli ne poikkeavat tästä sopimuksesta.

8. Tässä sopimuksessa tarkoitetun luottamusmiehen tulee olla asianomaisen yrityksen tai työpaikan työntekijä, joka työskentelee ao. työehtosopimuksen soveltamisalalla ja on tämän työehtosopimukseen sidotun työntekijäjärjestön jäsen sekä perehtynyt työpaikan olosuhteisiin.

9. Yrityksen tai sen toimintayksikön toiminnan olennaisesti supistuessa, laajentuessa taikka liikkeen luovutuksen, sulautumisen, yhtiöittämisen tai niihin verrattavan olennaisen organisaatiomuutoksen johdosta saatetaan luottamusmiesorganisaatio tämän sopimuksen periaatteiden mukaisesti vastaamaan yrityksen tai sen toimintayksikön muuttunutta kokoa ja rakennetta.

10. Luottamusmiehellä on oikeus saada työnantajalta pyydettyä kirjallisena tieto siitä, kuka toimii työnantajan edustajana hänen edustamansa henkilöstöryhmän osalta.

3 § Luottamusmiehen valitseminen

1. Luottamusmiehen vaali voidaan suorittaa työpaikalla ja tällöin kaikille järjestäytyneille työntekijöille on varattava tilaisuus osallistua vaaliin. Vaalin järjestäminen ja toimittaminen ei kuitenkaan saa häiritä työntekoa. Vaaliajoista ja vaali-paikoista on sovittava työnantajan kanssa viimeistään 14 vuorokautta ennen vaalin toimittamista. Vaalin toimittamisesta huolehtivat lähinnä luottamusmies tai hänen estyneenä ollessaan mahdollinen varaluottamusmies. Vaalien toimittamiseen näiltä kulunut välttämätön aika luetaan luottamusmiestehtäviin käytetyksi ajaksi.

2. Valitusta luottamusmiehestä ja hänen mahdollisesta varamiehestään sekä näiden eroamisesta tai erottamisesta tehtävästään ilmoittaa kirjallisesti työnantajalle luottamusmiesjärjestön antamin valtuuksin.

3. Pääluottamusmiehelle valitusta varamiehestä on lisäksi ilmoitettava, milloin hän toimii pääluottamusmiehen sijaisena.

4 § Luottamusmiehen työsuhde

1. Luottamusmiehen tehtävien menestyksellisen hoitamisen edellytyksenä on tässä sopimuksessa sovittu niistä luottamusmiehen työsuhteeseen liittyvistä seikoista, jotka poikkeavat muiden työntekijöiden työsuhteen ehdoista. Muissa kohden luottamusmies on työsuhteessaan työnantajaansa samassa asemassa kuin muutkin työntekijät. Luottamusmies on velvollinen henkilökohtaisesti noudattamaan yleisiä työehtoja, työaikoja, työnjohdon määräyksiä sekä työpaikan järjestysmääräyksiä.

2. Luottamusmiehen mahdollisuuksia kehittyä ja edetä ammatissaan ei saa heikentää luottamusmiestehtävän takia.

3. Luottamusmiehenä toimivaa työntekijää ei tätä tehtävää hoitaessaan tai sen tähden saa siirtää huonompipalkkaiseen työhön, kuin missä hän oli luottamusmieheksi valituksi tullessaan. Häntä ei saa myöskään siirtää vähempiarvoiseen työhön, jos työnantaja voi tarjota hänelle muuta hänen ammattitaitoaan vastaavaa työtä. Luottamusmiestehtävän takia häntä ei saa erottaa työstä.

4. Jos pääluottamusmieheksi valitun henkilön varsinainen työ vaikeuttaa pääluottamusmiehen tehtävien hoitamista on hänelle ottaen huomioon yrityksen tai sen toimintayksikön olosuhteet ja luottamusmiehen ammattitaito, järjestettävä muuta työtä. Tällainen järjestely ei saa aiheuttaa hänen ansionsa alentumista.

5. Työstään täysin vapautetun pääluottamusmiehen ansiokehityksen tulee vastata yrityksessä tapahtuvaa ansiokehitystä.

6. Jos yrityksen työvoimaa vähennetään tai lomautetaan taloudellisista tai tuotannollisista syistä, on noudatettava sellaista järjestystä, että luottamusmies joutuu viimeksi tällaisen toimenpiteen kohteeksi. Jos luottamusmiehelle ei voida tarjota hänen ammattiaan tai pätevyyttään vastaavaa työtä, tästä määräyksestä voidaan poiketa. Jos luottamusmies katsoo, että hänet on irtisanottu tai lomautettu vastoin edellä olevia määräyksiä, hänellä on oikeus vaatia asian selvittämistä järjestöjen välillä.

7. Muutoin ei luottamusmiehen työsopimusta irtisanota noudattamatta työsopimuslain 7 luvun 10 §:n 1. momentin edellyttämää työntekijöiden enemmistön suostumusta, joka selvitetään työehtosopimuksen osapuolena olevan työntekijäjärjestön toimesta.

8. Luottamusmiehen työsopimuksen purkaminen järjestysmääräysten rikkomisen johdosta on mahdollista vain, jos kyseinen luottamusmies on toistuvasti ja olenaisesti sekä varoituksesta huolimatta jättänyt työvelvoitteensa täyttämättä. Luot-

tamusmiehen työsuhdetta ei saa purkaa sairauden johdosta työsopimuslain 8 luvun 1 §:n purkuperusteillaakaan noudattamatta työsuhteen päättämiseen irtisanomisajan pituista aikaa.

9. Luottamusmiehen työsopimuksen purkuperusteita arvioitaessa luottamusmiestä ei saa asettaa huonompaan asemaan muihin työntekijöihin nähden.

10. Kohtien 1 - 9 määräyksiä on sovellettava myös asianmukaisesti ehdolle asetettuun pääluottamusmiesehdokkaaseen, josta on kirjallisesti ilmoitettu työnantajalle. Ehdokassuoja alkaa kuitenkin aikaisintaan kolme kuukautta ennen valittavana olevan pääluottamusmiehen toimikauden alkua ja päättyy muun kuin vaalissa pääluottamusmieheksi valituksi tulleen osalta vaalin järjestäjän todettua vaalituloksen. Kyseisiä määräyksiä on sovellettava myös pääluottamusmiehenä toimineeseen työntekijään kuusi kuukautta hänen pääluottamusmiestehtävänsä päättymisen jälkeen.

11. Työsuhteen päättymisestä ilmoitetaan luottamusmiehelle vähintään kuukautta ennen työehtosopimuksen mukaisen irtisanomisajan alkamista. Luottamusmiehelle annettuun ilmoitukseen työsuhteen päättymisestä merkitään irtisanomisen syy. Luottamusmiehelle annetusta ilmoituksesta työnantaja antaa tiedon myös työntekijäliitolle.

12. Jos luottamusmiehen työsopimus on lakkautettu tämän sopimuksen vastaisesti, työnantajan on suoritettava korvauksena luottamusmiehelle vähintään 10 ja enintään 30 kuukauden palkka. Korvaus on määrättävä samojen perusteiden mukaan kuin TSL 12 luvun 2 §:ssä on säädetty. Korvausta lisäävänä tekijänä on otettava huomioon se, että tämän sopimuksen oikeuksia on loukattu.

13. Luottamusmiehenä toimivaa työntekijää ei tämän tehtävän vuoksi saa painostaa eikä erottaa työstä. Mikäli sopimusten tarkoittaman luottamusmiehen tai työsuojeluvaltuutetun työsopimus puretaan ja tämä riitauttaa purkamisen, työnantaja maksaa luottamusmiehelle tai työsuojeluvaltuutetulle yhden kuukauden palkkaa vastaavan määrän, jos kanne asiassa nostetaan neljän viikon kuluessa työsopimuksen purkamisesta.

14. Kohtien 1 - 5, 7 - 9 ja 11 - 12 määräykset koskevat myös työsuojeluvaltuutettua. Työsuojeluvaltuutettua koskevia määräyksiä on lisäksi yhteistoimintasopimuksen 5 luvun 3§:ssä.

5 § Luottamusmiehen tehtävät

1. Luottamusmiehen pääasiallisena tehtävänä on toimia asianomaiseen työehtosopimukseen sidottujen järjestäytyneiden työntekijöiden edustajana työehtosopimuksen soveltamista koskevista asioista.

2. Luottamusmies edustaa edellä mainittuja työntekijöitä työlainsäädännön soveltamista koskevista asioista ja yleensä työnantajan ja työntekijän välisiin suhteisiin ja yrityksen kehittymiseen liittyvissä kysymyksissä.

3. Luottamusmiehen tehtävänä on myös osaltaan toimia yrityksen ja henkilöstön välisen neuvottelu- ja yhteistoiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

6 § Oikeus saada tietoja

1. Jos syntyy epäselvyyttä tai erimielisyyttä työntekijöiden palkasta tai muista työsuhteeseen liittyvistä asioista, on luottamusmiehelle annettava kaikki erimielisyyden kohteena olevan tapauksen selvittämiseen vaikuttavat tiedot.

2. Ao. luottamusmiehellä on oikeus saada kirjallisesti tai muulla sovittavalla tavalla seuraavat yrityksen työntekijöitä koskeva tiedot:

a) Työntekijän suku- ja etunimet.

b) Palvelukseen tuloaika uusista työntekijöistä sekä irtisanotuista ja lomautetuista työntekijöistä. Määräaikaisten työsuhteiden osalta ilmoitetaan työsuhteen sovittu kesto-aika sekä määräaikaisuuden peruste.

c) Vaativuusryhmä tai vastaava, johon työntekijä tai hänen suorittamansa työ kuuluu.

d) Yrityksen koko- ja osa-aikatyöntekijöiden lukumäärä kaksi kertaa vuodessa. Tämä koskee myös puolen vuoden aikana työssä olleita erikseen työhön kutsuttavia tai muuta tilapäistä henkilöstöä.

3. Kohdissa a ja c tarkoitetut tiedot on luottamusmiehellä oikeus saada kerran vuodessa työehtosopimuksen tultua alalla solmituksi ja sen aiheuttamien muutosten tultua yrityksessä toteutetuksi tänä ajankohtana yritykseen työsuhteessa olevista työntekijöistä. Uusien työntekijöiden osalta on luottamusmiehellä oikeus saada kohdissa a-c mainitut tiedot ainakin neljännesvuosittain.

4. Luottamusmiehelle annetaan hänen pyynnöstään selvitys siitä, millaisia tietoja työhönoton yhteydessä kerätään.

5. Uudelle luottamusmiehelle annetaan hänen pyynnöstään selvitys työpaikalla käytössä olevasta palkkausjärjestelmästä.

6. Mikäli yrityksessä on edellä 2 §:n perusteella valittu useampia luottamusmiehiä, sovitaan liittojen kesken niistä periaatteista, millä tiedot eri luottamusmiesten kesken jaetaan.

7. Luottamusmiehellä on sama oikeus kuin lainsäädännön tarkoittamalla luottamusvaltuutetulla perehtyä hätä- ja sunnuntaityöstä, ylityöstä ja niistä maksetuista korotetusta palkasta laadittuun luetteloon.

8. Luottamusmiehen on pidettävä edellä olevan perusteella tehtäviensä hoitamista varten saamansa tiedot luottamuksellisina.

7 § Luottamusmiehelle myönnettävä vapautus työstä

1. Luottamusmiehelle varataan riittävästi vapautusta työstä luottamusmiestehtävien hoitamista varten. Riittävyyttä arvioitaessa otetaan huomioon edustettavien työntekijöiden määrä, yrityksen yhteistoimintajärjestelmä, yhteistoiminnan laajuus sekä yritystoiminnan henkilöstön asemaan aiheuttamat muutokset. Ellei syytä muuhun arviointiin ole, luottamusmiehelle annetaan vapautusta edustettujen työntekijöiden lukumäärästä riippuen seuraavaa:

Työntekijöiden määrä

Vapautuksen määrä t./3 vko

5 – 29	3 – 6
30 – 49	7 – 9
50 – 99	10 – 11
100 – 199	12 – 13
200 – 299	14 – 15
300 tai yli	16 – 17

2. Pääluottamusmiehelle järjestetään tehtäviensä hoitamista varten tarvittaessa tilapäisesti, säännöllisesti toistuen tai kokonaan vapautus työstä.

3. Työnantajan ja luottamusmiehen välillä sovitaan siitä, milloin edellä mainittu työstä vapautus annetaan. Tällöin tulee ottaa huomioon yrityksen toiminnalliset edellytykset sekä se, että luottamusmiestehtävät voidaan asianmukaisesti hoitaa.

8 § Ansionmenetyksen korvaaminen

1. Luottamusmiessopimuksen mukaan ”työnantaja korvaa sen ansion, jonka luottamusmies menettää työaikana joko paikallisissa neuvotteluissa työnantajan edustajan kanssa tai toimiessaan muissa työnantajan kanssa sovituissa tehtävissä.

2. Luottamusmiehelle maksetaan luottamusmieskorvausta työajan ulkopuolella suoritetuista luottamusmiestehtävistä hänen työpaikkansa työehtosopimuksen soveltamispiiriin kuuluvien työntekijöiden lukumäärän perusteella seuraavasti:

Työntekijöiden määrä	euroa/kk
5 - 50	55,5
51 - 100	60,5
101 - 150	70,5
151 - 200	80,5
201 - 299	105,5
300 tai yli	120,5

3. Pääluottamusmiehelle maksetaan vastaavasti hänen toimialueellaan olevien työehtosopimuksen soveltamispiiriin kuuluvien työntekijöiden lukumäärän perusteella seuraavasti:

Työntekijöiden määrä	euroa/kk
5 - 100	70
101 - 150	85
151 - 200	95
201 - 299	115
300 tai yli	125

Pöytäkirjamerkintä:

Luottamusmieskorvausta maksetaan myös siinä tapauksessa, ettei luottamusmiehellä ole käytännössä työajan ulkopuolella luottamusmiestehtäviä.

4. Korvausta ei makseta varaluottamusmiehelle. Varaluottamusmiehen hoitaessa luottamusmiehen tehtäviä vähintään kahden viikon ajanjakson, maksetaan korvaus kuitenkin hänelle.

5. Jos luottamusmies suorittaa työnantajan kanssa sovittuja tehtäviä säännöllisen työaikansa ulkopuolella, maksetaan näin menetetyistä ajasta ylityökorvaus tai sovitaan liittokohtaisesti taikka työnantajan ja luottamusmiehen välillä muunlaisesta lisäkorvauksesta.

6. Jos luottamusmies työnantajan kanssa sovittujen tehtävien hoitamista varten tämän määräyksestä joutuu matkustamaan, suoritetaan hänelle matkakustannusten korvausta yrityksessä sovellettavan järjestelmän mukaisesti.

7. Työsuojeluvaltuutetulle maksetaan työsuojelutehtävien hoitamisesta korvausta työpaikan työntekijöiden säännöllisen lukumäärän perusteella seuraavasti:

Työntekijöiden lukumäärä	euroa/kk
30 - 100	40
101 - 200	50
201 - 299	65
300 tai yli	80

9 § Säilytys- ja toimistotilat

1. Luottamusmiehellä on oikeus saada säilytystilaa tehtävässään tarvittaville asiakirjoille ja toimistovälineille. Yrityskohtaisella ja alueellisen toimintayksikön luottamusmiehellä on oikeus tarvittaessa käyttää korvauksetta luottamusmiestehtävien hoitamiseen luottamusmiehen käyttöön luovutettavissa olevaa tarkoituksenmukaista toimistotilaa, mikäli sellaista on työnantajan hallinnassa. Luottamusmiehellä on oikeus käyttää luottamusmiestehtävien hoitamiseen tällaisessa toimistotilassa olevia toimistovälineitä (mm. yrityksessä yleisesti käytössä olevat atk-laitteet ja niihin liittyvät ohjelmat sekä internetyhteys ja sähköposti).

10 § Luottamusmiesten koulutus

1. Luottamusmiehen osallistumisesta koulutukseen on sovittu erillisessä koulutus-sopimuksessa.

2. Pääluottamusmiehen luottamusmiestehtävän päättymisen jälkeen tulee hänen ja työnantajan yhteisesti selvittää, edellyttääkö työntekijän ammattitaidon ylläpitäminen entiseen tai sitä vastaavaan työhön ammatillista koulutusta. Työnantaja järjestää selvityksen edellyttämää koulutusta. Koulutuksen sisältöä ratkaistaessa kiinnitetään huomiota työstä vapautukseen, luottamusmieskauden kestoon ja sinä aikana tapahtuneisiin työmenetelmien muutoksiin.

11 § Neuvottelujärjestys

1. Työn suorittamista ja sen teknillistä järjestelyä koskevissa kysymyksissä tulee työntekijän kääntyä välittömästi työnjohdon puoleen.

2. Palkkausta ja muita työsuhteen ehtoja koskevat erimielisyydet on selvitettävä paikallisesti työnantajan tai tämän edustajan ja luottamusmiehen tai työntekijän itsensä välillä.

3. Paikalliset neuvottelut on syytä aloittaa ja käydä ilman aiheetonta viivytyksiä.

4. Ellei yhteisymmärrystä saavuteta paikallisissa neuvotteluissa, on erimielisyyskohdista ja osapuolten kannasta perusteluineen laadittava, mikäli mahdollista, muistio, jos jompikumpi osapuolista sitä pyytää. Muistio tehdään ja allekirjoitetaan kahtena kappaleena, joista annetaan yksi kummallekin osapuolelle.

5. Ellei syntynyt erimielisyyttä saada ratkaistuksi yrityksessä paikallisissa neuvotteluissa, noudatetaan työehtosopimuksen mukaista neuvottelujärjestystä.

6. Jos erimielisyys koskee tämän sopimuksen tarkoittaman luottamusmiehen työsuhteen päättämistä, on paikalliset ja liittojen väliset neuvottelut lisäksi käynnistettävä ja käytävä viipymättä sen jälkeen, kun lakkauttamisen peruste on riitautettu.” (Terveyspalvelualan työehtosopimus 2014: 50–58.)

”KOULUTUSSOPIMUS (Terveyspalvelualan työehtosopimus 2014: 47–48, 3 § Ammattiyhdistyskoulutus.)

3 § Ammattiyhdistyskoulutus

A. Työsuhteen säilyminen ja ilmoitusajat

1. Terveys- ja sosiaalialan neuvottelujärjestön tai sen jäsenjärjestöjen osoittamalle enintään kuukauden kestäväälle koulutussopimuksen mukaiselle työmarkkinakurssille annetaan työntekijälle tilaisuus osallistua työsuhteen katkeamatta, milloin se aiheuttamatta tuntuvaa haittaa yrityksen toiminnalle käy päinsä. Kielteisessä tapauksessa ilmoitetaan luottamusmiehelle viimeistään 10 päivää ennen kurssin alkua syy, minkä vuoksi vapaan myöntäminen tuottaisi tuntuvaa haittaa.

2. Ilmoitus aikomuksesta osallistua kurssille on tehtävä mahdollisimman varhain. Milloin kurssi kestää enintään yhden viikon, on ilmoitus annettava vähintään kolme viikkoa ennen kurssin alkua sekä milloin on kysymys pitemmästä kurssista, vähintään kuusi viikkoa ennen.

3. Ammattiyhdistysliikkeen työsuojelukoulutus pyritään suuntaamaan erityisesti työsuojeluvaltuutettuihin.

4. Milloin työntekijä on edellä mainitussa järjestyksessä osallistunut Aktiivi-instituutin ns. kolmen kuukauden kurssille, ei hänen työsuhteensa kurssin vuoksi katkea.

B. Korvaukset

1. Kohdassa A 1 tarkoitetuille ja sopijapuolten hyväksymille kursseille saavat, pääluottamusmies, luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu, varavaltuutettu, työsuojelutoimikunnan jäsen, työsuojeluasiamies ja työntekijöiden valitsema yt-menettelyyn tai henkilöstön edustajana yrityksen hallintoon osallistuva muukin kuin edellä mainittu edustaja, osallistua ilman, että heidän säännöllisen työajan ansionsa vähenee. Luottamusmiehen osalta ansionmenetystä ei kuitenkaan korvata kuukautta pitemmältä ajalta eikä muiden osalta kahta viikkoa pitemmältä

ajalta. Edellytyksenä ansionmenetyksen korvaamiselle on lisäksi se, että asianomainen kurssi liittyy osanottajan yhteistyötehtäviin yrityksessä.

2. Sovittiin, että ammattiosaston tai vastaavan paikallisyhdistyksen puheenjohtajalla on oikeus osallistua ay-koulutukseen samoilla ehdoilla kuin luottamusmies edellyttäen, että he työskentelevät yrityksessä, jossa on vähintään 30 asianomaisen alan työntekijää ja että asianomaisessa ammattiosastossa tai vastaavassa on vähintään 30 jäsentä.

3. Varaluottamusmiehellä on samat oikeudet kuin luottamusmiehellä osallistua ansiota menettämättä luottamusmieskursseille edellyttäen, että se yrityksen toimintaa haittaamatta on järjestettävissä, eikä kuitenkaan samanaikaisesti luottamusmiehen kanssa.

4. Luottamusmiehille ja edellä tarkoitetulle puheenjohtajalle korvataan vastavasti heidän osallistuessaan Aktiivi-instituutin järjestämälle kolmen kuukauden kurssille ansionmenetys yhden kuukauden osalta, edellyttäen, että kyseinen henkilö kurssin päätyttyä palaa entiseen työpaikkaansa.

C. Ammattiyhdistyskoulutuksen laajuus

1. Sopimuksen tarkoittamaa ammattiyhdistyskoulutuksen toimeenpanoa varten on koulutustyöryhmä, johon kumpikin osapuoli nimeää kaksi edustajaa.

2. Koulutustyöryhmä hyväksyy edellä 2 kohdassa tarkoitettujen korvausten piiriin kuuluvien kurssien määrät kalenterivuodeksi kerrallaan. Kursseja voidaan tarpeen vaatiessa hyväksyä myös kesken kalenterivuoden.

3. Hyväksymällään kurssilla koulutustyöryhmällä on mahdollisuus seurata opetusta.

4. Liitot tiedottavat koulutustyöryhmän seuraavalle vuodelle hyväksymät kurssit mahdollisuuksien mukaan viimeistään kaksi kuukautta ennen ensimmäisen kurssin alkua.

4 § Sosiaaliset edut

1. Osallistuminen 3 §:ssä tarkoitettuun ay-koulutustilaisuuteen ei aiheuta vuosiloma-, eläke- tai muiden niihin verrattavien etuuksien vähenemistä.”